

**PATRÍCIA BECKHAUSER**

**O ESTUDO DA EXPECTÂNCIA COMO FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO E  
AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA  
DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA - ESTUDO DE CASO  
EM UM LABORATÓRIO MÉDICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro de Ciências Tecnológicas, Universidade Federal de Santa Catarina. Orientadora: Aline França de Abreu, Ph.D.



UFSC-BU

**(BU)**

**FLORIANÓPOLIS**

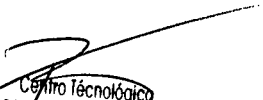
**1999**

**PATRÍCIA BECKHAUSER**

**O ESTUDO DA EXPECTÂNCIA COMO FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO E  
AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA  
DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA - ESTUDO DE CASO  
EM UM LABORATÓRIO MÉDICO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela comissão formada pelos professores:

**Banca Examinadora:**

  
Centro Tecnológico  
Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
COORDENADOR

  
\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>ra</sup>. Aline França de Abreu, Ph.D.**

Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>ra</sup>. Olga Regina Cardoso, Dra.**

Membro da Banca

  
\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>o</sup>. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.**

Membro da Banca

*Dedico este estudo aos meus pais Leonardo e Apolônia,  
minha fonte de motivação.*

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina pelo suporte institucional necessário a este estudo.

Ao Laboratório Médico Santa Luzia, em especial ao Diretor-Presidente Dr. João Nilson Zunino pelo acesso aos dados necessários e Maria Terezinha Gartner por ter despertado o desejo de conhecer e valorizar o potencial humano.

À professora orientadora Aline França de Abreu pela sugestão do tema de pesquisa, confiança depositada e solicitude desde o início até a finalização deste estudo.

A todos os respondentes que dispuseram parte de seu tempo para responder o questionário aplicado.

A Deus.

Às minhas irmãs pelo apoio, incentivo e confiança.

Ao Rico por ter proporcionado o equilíbrio necessário nesta etapa.

Ao Leonardo pela presteza na elaboração dos gráficos.

À Catia por ter colaborado na revisão das referências bibliográficas.

A todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram para a consecução deste estudo.



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 O Conceito de Programa de Participação nos Lucros ou Resultados.....	5
1.2 O Conceito de Implementação de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados.....	6
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 O Processo de Mudança Organizacional: Um Breve Panorama.....	10
2.1.1 Os Impactos da Mudança nas Organizações.....	13
2.1.2 Os Impactos da Mudança nos Indivíduos.....	14
2.2 Sistema de Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva.....	15
2.2.1 Componentes do Sistema de Remuneração Estratégica.....	17
2.2.2 Aplicações no Brasil e no Exterior: Casos Práticos.....	19
2.2.3 Programa de Participação nos Lucros ou Resultados: Origem.....	19
2.2.4 Programa de Participação nos Resultados: Uma Nova Tecnologia de Gestão.....	21
2.3 Motivação e suas Teorias.....	26
2.4 O Estudo da Expectância.....	33
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
3.1 Metodologia de Pesquisa Aplicada.....	41
3.2 Modelo de Pesquisa e Definição das Variáveis .....	43
3.3 Definição do Instrumento de Coleta de Dados.....	49
3.4 Escolha do Local de Pesquisa.....	57
3.5 Definição da População e Amostra.....	57
3.6 Definição dos Envolvidos no Processo.....	58
3.7 Técnica Estatística Aplicada.....	58
3.8 Desafios Percorridos.....	59
3.8.1 Desafios Inerentes ao Planejamento do Estudo.....	59

3.8.2 Desafios Inerentes a Operacionalização do Estudo.....	60
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>61</b>
4.1 Local Pesquisado.....	61
4.2 O Processo de Implementação do Programa de Participação nos Resultados.....	63
4.2.1 Desafios e Oportunidades.....	63
4.2.2 Cronologia do Processo.....	63
4.3 Perfil da Amostra.....	66
4.4 Análise dos Dados.....	67
4.4.1 Análise comparativa das expectativas <i>antes</i> e <i>após</i> a implantação do PPR.....	68
4.4.2 Análise da medição da competência da comissão representativa dos colaboradores e suporte gerencial do PPR.....	79
4.4.3 Análise da medição de sucesso do PPR.....	91
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>115</b>
5.1 Limitações.....	116
5.2 Recomendações.....	117
5.3 Pesquisas futuras.....	117
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
Anexo 1 - Medida Provisória Nº 1.397, de 11 de abril de 1996.....	119
Anexo 2 - Modelo do Questionário Aplicado.....	123
Anexo 3 - Resultado da Aplicação do Pré-Teste.....	142
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>143</b>

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Tendências Declinantes e Ascendentes.....	12
Quadro 2 - Evolução da Estrutura Organizacional.....	13
Quadro 3 - Características Atuais do Ambiente de Negócios e Transformações nas Organizações.....	14
Quadro 4 - Oito Mandamentos de Como Criar um Programa de PL ou PPR.....	23
Figura 1 - Ciclo Motivacional.....	29
Figura 2 - Os Três Fatores da Motivação para Produzir.....	30
Figura 3 - Fatores Externos que Influenciam o Comportamento das Pessoas nas nas Organizações.....	31
Figura 4 - Modelo de Expectância Aplicado.....	38
Figura 5 - Teoria da Expectância.....	39
Figura 6 - Sistema de Administração por Expectativas.....	40
Figura 7 - Modelo de Pesquisa.....	47
Figura 8 - O Papel das Expectativas no Resultado do Processo.....	48
Figura 9 - Design Geral da Pesquisa.....	56
Quadro 5 - Comissão Gestora do Processo.....	65
Tabela 1 - Perfil da Amostra.....	66
Figura 10 - Probabilidade do PPR ter sucesso.....	68
Figura 11 - Importância do PPR para a empresa.....	69
Figura 12 - Importância do PPR para si mesmo.....	70
Figura 13 - Conhecimento dos integrantes da comissão representativa.....	71
Figura 14 - Grau de competência da comissão representativa.....	71
Figura 15 - Conhecimento da meta estabelecida no PPR.....	72
Figura 16 - Grau de adequação da meta estabelecida.....	73
Figura 17 - Conhecimento dos critérios de distribuição dos resultados.....	73
Figura 18 - Grau de adequação dos critérios de distribuição dos resultados.....	74
Figura 19 - Atendimento aos objetivos da empresa.....	75
Figura 20- Atendimento aos seus próprios objetivos.....	75
Figura 21 - Mudanças esperadas e ocasionadas pelo PPR.....	76

Figura 22 - Ocorrência de mudanças paralelas ao processo.....	77
Figura 23 - Grau de satisfação com as mudanças paralelas ao PPR.....	78
Figura 24 - Mudanças nas expectativas.....	78
Figura 25 - Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por sexo.....	81
Figura 26 - Frequência de informações sobre “como contribuir com o PPR” por sexo.....	81
Figura 27 - Grau de concordância com a composição da comissão por sexo.....	82
Figura 28 - Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por função.....	83
Figura 29 - Qualidade das informações repassadas por função.....	83
Figura 30 - Frequência de informações sobre “como contribuir com o PPR” por função.....	84
Figura 31 - Frequência de informações sobre “o que o PPR pode proporcionar a você” por função.....	84
Figura 32 - Grau de adequação do perfil dos integrantes da comissão por função....	85
Figura 33 - Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por local.....	86
Figura 34 - Frequência de informações sobre “como contribuir com o PPR” por local.....	86
Figura 35 - Frequência de informações sobre “o que o PPR pode proporcionar a você” por local.....	87
Figura 36 - Grau de concordância com a composição da comissão por local.....	88
Figura 37 - Grau de adequação do perfil dos integrantes da comissão por local.....	88
Figura 38 - Grau de concordância com a composição da comissão por idade.....	89
Figura 39 - Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por tempo de trabalho.....	90
Figura 40 - Grau de concordância com a composição da comissão por tempo de trabalho.....	90
Figura 41 - Desejo de continuidade do PPR.....	91
Figura 42 - Preocupação com o PPR na execução de uma dada tarefa.....	92
Figura 43 - Eficácia do PPR para a redução de custos e aumento da receita.....	93
Figura 44 - Benefícios versus esforços.....	94
Figura 45 - Desejo de mudança na meta e critérios.....	94
Figura 46 - Grau de satisfação em relação às expectativas iniciais.....	95

Figura 47 - O PPR em relação a outros programas.....	95
Figura 48 - Taxa de sucesso do PPR.....	96
Figura 49 - Desejo de continuidade do PPR por sexo.....	97
Figura 50 - Eficácia do PPR para a redução de custos por sexo.....	98
Figura 51 - Eficácia do PPR para o aumento da receita por sexo.....	98
Figura 52 - Desejo de mudança na meta por sexo.....	99
Figura 53 - Desejo de mudança nos critérios por sexo.....	99
Figura 54 - Grau de satisfação com o PPR por sexo.....	100
Figura 55 - Preocupação com o PPR na execução de uma dada tarefa por função..	101
Figura 56 - Eficácia do PPR para o aumento da receita por função.....	101
Figura 57 - Benefícios versus esforços por função.....	102
Figura 58 - Desejo de mudança na meta por função.....	103
Figura 59 - Desejo de mudança nos critérios por função.....	103
Figura 60 - Desejo de continuidade do PPR por local .....	104
Figura 61 - Preocupação com o PPR na execução de uma dada tarefa por local.....	105
Figura 62 - Eficácia do PPR para a redução de não conformidades por local.....	105
Figura 63 - Benefícios versus esforços por local.....	106
Figura 64 - Desejo de mudança na meta por local.....	107
Figura 65 - Desejo de mudança nos critérios por local.....	107
Figura 66 - Benefícios versus esforços por renda.....	108
Figura 67 - Desejo de mudança nos critérios por renda.....	108
Figura 68 - Desejo de continuidade do PPR por grau de escolaridade.....	109
Figura 69 - Eficácia do PPR para o aumento da receita por grau de escolaridade....	109
Figura 70 - Eficácia do PPR para a redução de não conformidades por grau de escolaridade.....	110
Figura 71 - Desejo de mudança na meta por grau de escolaridade.....	110
Figura 72 - Desejo de mudança nos critérios por grau de escolaridade.....	111

## RESUMO

O processo de globalização proporcionado pela abertura de mercado, vem gerando impactos em ordem crescente nas organizações, que devem buscar um redirecionamento no modelo de gestão aplicado, a fim de que haja comprometimento por parte de todos os envolvidos e conseqüente redução dos impactos organizacionais, sociais e individuais. Entretanto, é fundamental compreender o processo de motivação para estimular o desempenho individual, visando garantir uma posição competitiva por parte da organização e o pleno estabelecimento do indivíduo. A adoção de novas tecnologias, muitas vezes, leva a grandes alterações nas organizações, podendo ocorrer ainda mudanças no comportamento das pessoas com o surgimento de resistências e reações negativas, indicando que pode resultar em fracasso ou sucesso, dependendo da forma como a mesma é introduzida em uma dada organização. Sob este enfoque e considerando como uma nova tecnologia de gestão um dos componentes do sistema de remuneração estratégica é que foi analisada a introdução de um Programa de Participação nos Resultados, através de um estudo de caso em um laboratório médico. O objetivo geral é elaborar um instrumento que possibilite medir as expectativas dos colaboradores em relação a implementação dessa nova tecnologia de gestão no intuito de acompanhar o processo e atenuar, paralelamente, as potenciais falhas que possam comprometer o sucesso da mesma, incrementando o entendimento de como as expectativas têm um papel importante no sucesso ou falha percebida na implementação do Programa. Para a realização deste estudo, o ponto de partida principal foi a tese de doutoramento defendida por Abreu (1995) que trata da avaliação das expectativas dos grupos envolvidos no desenvolvimento e implantação de sistemas de informação, visando antever e conseqüentemente ampliar a garantia de sucesso dos mesmos. Pode-se concluir, através dos resultados da pesquisa, que o estudo da expectância pode servir como uma ferramenta para o diagnóstico e avaliação na implementação de um sistema de remuneração estratégica e é uma pré-condição para uma mudança organizacional bem sucedida. Os resultados são demonstrados no final do estudo.

## ABSTRACT

The globalization process, due to the market opening, is generating increasing impacts in the organizations, which must try a redirection in the applied management model, so that commitment by everyone involved and consequent reduction of organizational, social, and individual impacts can happen. Therefore, it is fundamental to understand the motivation process to stimulate the individual performance, regarding to guarantee a competitive position by the organization and a full establishment by the individual. The adoption of new technology several times leads to great alterations in the organizations, being still possible changes in the people's behavior with the appearance of resistance and negative reactions, indicating that the adoption of new technology can result in either success or failure, depending upon how it is introduced into a certain organization. Under this approach and considering one of the components of the system of strategic remuneration as a new management technology, the introduction of a Program of Outcome Participation was analyzed through a case study in a medical laboratory. The general objective is to elaborate an instrument that makes possible measure the expectations of collaborators in relation to the implementation of that new management technology with purpose of following the process and, simultaneously, attenuating the potential failures that can compromise its success, improving the understanding of how the expectations have an important role for the success or failure realized during the Program implementation. For the fulfillment of this study, the main starting point was the Doctor's Degree Thesis by Abreu (1995) which treats about the evaluation of the groups' expectations involved in the development and implementation of the information systems, aiming foresee and consequently increase their guarantee of success. We can conclude, through the research results, that the study of expectancy may serve as an instrument for the diagnosis and evaluation in the implementation of a system of strategic remuneration and it is a pre-condition for a successful organizational change. The results are demonstrated at the end of the study.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a abertura de mercado e a acirrada competitividade no âmbito mundial, as organizações estão, cada vez mais, buscando as vantagens competitivas no intuito de manter e, se possível, melhorar seu posicionamento no mercado.

Na concepção de Bom Ângelo (1995), competitividade passou a ser a palavra-chave dentro de um novo cenário organizacional que valoriza uma maior proximidade com o cliente e coloca a mudança como um fato contínuo para as organizações inteligentes que devem se antecipar às tendências, oferecendo excelência em produtos e serviços.

Neste contexto, a maioria das organizações vem sofrendo os impactos da globalização e buscando formas de se adequar à realidade, revendo seus valores e modelos de gestão. As tecnologias atuais de gestão requerem entretanto, comprometimento de todos os envolvidos na organização para reduzir os impactos organizacionais, sociais e individuais devido as mudanças globais.

A vida das organizações está em constante mudança e a implantação da mudança nas organizações prevê o envolvimento dos indivíduos junto aos gestores do processo. Para enfrentar as mudanças de um modo eficaz, as organizações desejam o mínimo de resistência interna e o máximo de comprometimento em relação aos inevitáveis processos gerados pela globalização. Segundo Bom Ângelo (1995), o processo de abertura da economia brasileira criou forte movimento de incorporação de diversos métodos e teorias de administração orientados para otimização do desempenho das organizações.

Para Bikson et al. (1987), Walshamand e Han (1991), Hirschheim et al. (1991) e Benjamin e Levison (1993) *apud* Abreu (1995), pouca atenção tem sido dada as mudanças no gerenciamento, principalmente as que envolvem questões sociais e organizacionais, o que sugere que o comportamento das pessoas e suas reações não são levadas em consideração e o processo, de fato, não é participativo.

Conforme Contador (1995, p. 54), “a análise das empresas bem sucedidas, especialmente as japonesas, demonstra que um forte fator de sucesso é a participação de todos os funcionários e operários, unidos pelo ideal comum de dar à sua empresa a vantagem competitiva que almeja. Hoje, há consenso generalizado de que as empresas



administradas segundo um modelo participativo são mais competitivas, pois há maior empenho, motivação, engajamento e comprometimento de todos.”

De acordo com Krausz (1991, p. 95), “a teoria e a prática administrativa reconhecem cada vez mais as vantagens da participação e do envolvimento das pessoas como formas de se alcançar ganhos de produtividade, fator fundamental para a permanência das organizações no processo chamado globalização. A ambiência atual, dinâmica e sujeita a turbulências, está a exigir profundas transformações no modo de atuar das organizações, especialmente quanto ao seu modelo de gestão.”

Na realidade, um novo modelo de gestão pode ser considerado uma nova tecnologia de gestão na concepção de alguns autores. Para um melhor entendimento, é necessário citar a definição de tecnologia por esses autores, visando corroborar para o entendimento do escopo da palavra e aplicação da mesma.

Para Orlikowski (1992), embora tecnologia venha sendo uma variável constantemente considerada nos estudos sobre teoria organizacional, ainda agrega consideráveis e divergentes definições e perspectivas. Tal situação dificulta e limita o entendimento de como a tecnologia interage com a organização. Devido a tais divergências, o entendimento do conceito de tecnologia deve ser obtido considerando o escopo da palavra e o papel da tecnologia na organização.

Quanto ao escopo, tecnologia tanto pode ser visto como *hardware*, ou seja, máquinas, equipamentos e instrumentos que as pessoas utilizam em atividades produtivas, quanto pode ser visto como tecnologia social, onde se incluem tarefas, técnicas e conhecimentos que possibilitam a utilização do *hardware* (Orlikowski, 1992).

Gonçalves (1994) indica que tecnologia é um conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho aplicados na produção econômica de bens e serviços. Segundo o autor, em uma organização a tecnologia está embutida nos produtos e serviços; é utilizada para produzi-los; é empregada no controle do processo produtivo e ainda é característica da gestão do negócio.

Apontando para o mesmo direcionamento de Orlikowsky (1992) quanto ao esclarecimento do escopo da palavra, Gonçalves (1994) indica que na tecnologia existem dois sistemas: o técnico e o social. O técnico engloba técnicas, ferramentas e

métodos utilizados para realizar cada tarefa. O social, as necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho.

Para Gonçalves (1994), a tecnologia pode ser subdividida em tecnologias sociais e tecnologias materiais. As sociais seriam aquelas ligadas ao estilo de gestão da organização e as materiais relacionadas aos processos de produção. Nas sociais estariam as técnicas gerenciais, os modelos de organização, o desenvolvimento gerencial e os estudos de motivação. Nas materiais, estariam os equipamentos e ferramentas utilizadas para a realização do trabalho.

Gonçalves (1994) coloca que a nova tecnologia é aquela utilizada em substituição a procedimentos anteriormente adotados pela organização. Para o autor, a nova tecnologia é a tecnologia nova para a organização em questão, mesmo que ela não seja nova para o mercado. Novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na organização, sem provocar algum efeito.

Para Doll e Ahmed (1983) e Hackett (1991) *apud* Abreu (1995), alguns estudos têm mostrado que mudanças organizacionais bem sucedidas dependem da adequação entre a inovação proposta e a percepção e os ideais dos empregados. Para os autores, a introdução de uma nova tecnologia em uma organização é uma inovação que parece, especialmente, suscetível a influências, e a avaliação das expectativas dos envolvidos com a mudança pode fornecer informações que devem incrementar a probabilidade de que uma inovação seja bem sucedida.

Sendo um dos componentes de um Sistema de Remuneração Estratégica conhecido como Programa de Participação nos Resultados, tratado como um processo de inovação tecnológica e mudança organizacional, é que se busca, através deste estudo, destacar que as expectativas dos envolvidos no processo têm um papel relevante no prognóstico dos resultados.

O conhecimento das expectativas dos envolvidos no processo e o entendimento da natureza do processo de motivação são fundamentais para estimular o desempenho individual e garantir uma posição competitiva por parte da organização e do indivíduo na organização em que atua.

São abordadas neste estudo algumas teorias motivacionais, na tentativa de projetá-las para o ambiente de trabalho desses profissionais. O estudo da motivação e do

comportamento é uma busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana.

Ao reconhecer a importância do elemento humano nas organizações, deve-se buscar compreender seu comportamento, não apenas verificando os “porquês” do comportamento passado, mas, até certo ponto, para prever, mudar e até “controlar” o comportamento futuro. O processo em si é tão dinâmico, que é impossível separá-lo em fases que tenham início, meio e fim. O diagnóstico é o início, mas também é o meio e o fim, pois a compreensão e o manejo são simultâneos, e vão se modificando juntamente com a organização.

## **OBJETIVOS:**

Para a realização deste estudo, o ponto de partida principal foi a tese de doutoramento defendida por Abreu (1995) que trata da avaliação das expectativas dos grupos envolvidos no desenvolvimento e implantação de sistemas de informação, visando antever e conseqüentemente ampliar a garantia de sucesso dos mesmos.

Desta forma, o objetivo geral desta dissertação consiste em elaborar um instrumento que possibilite medir as expectativas dos envolvidos no intuito de dar um acompanhamento ao processo e atenuar, paralelamente, as potenciais falhas que possam comprometer o sucesso do mesmo. O objetivo é acompanhar o processo com uma ferramenta que possibilite não somente a tomada de ações corretivas, mas também a tomada de ações preventivas.

Os objetivos específicos consistem em:

- a) Fazer um levantamento da bibliografia relacionada a Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, bem como teorias motivacionais e estudo da expectativa.
- b) Selecionar a bibliografia e adaptar ao propósito da pesquisa.
- c) Demonstrar que o Programa de Participação nos Resultados pode ser caracterizado como uma nova tecnologia de gestão.
- d) Definir a unidade de análise e aplicar questionário readaptado a partir de Abreu (1995).

- e) Demonstrar que as expectativas dos envolvidos no processo são um forte indicativo de que o Programa terá ou não sucesso e podem ser modificadas.

Este estudo busca auxiliar organizações a desenvolver estratégias eficazes no planejamento e implementação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, pelo aperfeiçoamento do entendimento das forças que influenciam os resultados do processo. O objetivo não é vencer o desafio, mas incrementar o entendimento de como as expectativas têm um importante papel no sucesso ou falha percebida no processo de implementação de uma nova tecnologia de gestão.

O estudo de caso foi realizado no Laboratório Médico Santa Luzia, uma organização privada que há 25 anos ocupa um papel relevante na área da saúde.

### **1.1 O Conceito de Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**

Para conceituar o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados é necessário que se faça uma prévia sobre o sinônimo de Participação. Segundo Motta (1982, p. 11), “participação é um conceito ambíguo que reflete realidades múltiplas. A participação tem tantos significados quanto os contextos específicos em que se desenvolve. Evidentemente, a primeira reflexão sobre o termo já evoca o fato de que não se trata de assumir um poder, mas de ter, de alguma forma, algum nível de proximidade com relação a esse poder.”

Conforme Gonçalves (1987, p. 22), “a história talvez deva ter seu início localizado em Elton Mayo e suas conhecidas experiências realizadas na década de 20 na *Western Electric*. É verdade que alguns pioneiros podem ser lembrados. Existem, por exemplo, aqueles como Cordeiro (1973) que referenciam os nomes de Robert Owen e Andrew Ure. Owen, um industrial galês, foi talvez, o primeiro homem de empresa a se preocupar, ainda em princípios do século XIX, com as necessidades dos trabalhadores. Ure publicou em 1835 um livro intitulado *Filosofia da Indústria*, no qual apontava aos industriais da época o fator humano como merecedor de considerações especiais, pela importante contribuição que oferecia para o processo produtivo.”

Segundo Venosa et al. (1987, p. 12), “países como a Grã-Bretanha e a França forneceram os mais notáveis defensores dos trabalhadores a partir já da 2ª metade do

século XVIII.” Na concepção dos autores, os principais teóricos sobre participação foram Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, Phillipe Buchez e Pierre Joseph Proudhon. Sem conhecê-los não se poderia evocar o termo *participação*.

Venosa et al. (1987) discutem a participação, pensando nos lucros da empresa. É bastante antiga a idéia da participação dos trabalhadores nos lucros. Discutem o termo *participação* referindo à prática de consultas aos trabalhadores ou a seus representantes ou ainda, pensando em participação direta ou através de representantes nas decisões administrativas. Finalmente, por participação, pode-se entender como o envolvimento dos trabalhadores na tomada de todas as decisões dentro de determinada área de autoridade.

Segundo Sigolo (1997), a participação dos empregados nos resultados implica numa forte mudança de postura e revisão de valores por parte da classe empresarial que sempre relegou a segundo plano a valorização do potencial humano. Para o autor, os teóricos da administração provam que quem melhor entende do negócio é o empregado que há anos vem garantindo resultados. Fazê-lo participar do processo, ouvindo-o e atendendo às suas sugestões é medida de sabedoria por parte dos empresários. Empregadores e empregados têm muito a aprender uns com os outros.

Segundo Kanaane (1995), a participação é o envolvimento dos indivíduos no processo de trabalho e está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. Para o autor, a participação como abordagem gerencial pode também ser respaldada pela motivação, atingindo assim incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.

## **1.2 O Conceito de Implementação de um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados**

Conforme Ginzberg (1979) *apud* Abreu (1995), há um número de razões que mostram que a visão de processo é um passo importante em direção ao entendimento e avanço da implementação. A visão de processo possibilita considerar a multiplicidade de fatores que interagem, os quais afetam o planejamento e a implementação. A

implementação é um processo que se estende por um período considerável de tempo e é uma situação complexa.

Para Nutt (1986) *apud* Abreu (1995), a implementação é descrita como uma série de passos de responsabilidade dos agentes organizacionais no planejamento do processo de mudança para obter a cumplicidade necessária para instalar mudanças.

Segundo Tyre e Orlikowski (1994), o início da implementação pode representar uma “janela de oportunidades” para mudanças consistentes e duradouras, pois pode ocorrer uma postura de experimentação, reflexão e modificação. No entanto, logo após aquele período, pode haver descontinuidade, revisões e críticas da nova situação, ocasionando o fracasso da adaptação e o posterior reinício da mudança na tecnologia.

Para Marinakis (1997), os programas devem ser implementados de tal forma que estimulem os trabalhadores no intuito de motivá-los para o aperfeiçoamento de importantes aspectos da organização.

Dentre os maiores objetivos na busca da implementação de um Programa de Participação nos Resultados estão:

- Aperfeiçoamento das relações de trabalho.
- Aperfeiçoamento de processos produtivos.
- Melhoria da produtividade das empresas.
- Melhoria da qualidade de produtos e/ou serviços.
- Redução de custos.
- Melhor distribuição dos ganhos entre empregador e empregados.
- Estímulo à livre negociação.

Desde que o propósito de implementar uma inovação não seja somente para solucionar problemas identificados ou para atender as necessidades da organização, mas fazer algo para os colaboradores envolvidos, a probabilidade de sucesso conseqüente da implementação aumentará, mesmo porque na implementação de um Programa dessa natureza, os colaboradores conhecem o seu trabalho e podem identificar onde se encontram os principais gargalos e as principais fontes de melhoria, desde que possuam motivação para tal.

Segundo Abreu (1995), a implementação não é fácil e nem trivial. A complexidade de atividades e necessidades nas organizações tornam o processo difícil e moroso.

Para um efetivo gerenciamento, deve-se buscar entender o complexo processo de mudanças comportamental e organizacional, visando o sucesso contínuo nesse novo modelo de gestão que busca a convergência de interesses entre as partes envolvidas no processo, já que a tendência desse novo modelo de gestão se constitui num processo altamente promissor para a consolidação da parceria entre o capital e o trabalho.

Segundo Albuquerque (1991), a busca de uma relação de trabalho mais madura, procurando a convergência de interesses entre capital e trabalho, passa necessariamente pela discussão da questão distributiva, da livre negociação e da gestão participativa no âmbito das empresas. O engajamento efetivo da força de trabalho com os objetivos organizacionais, sua maior qualificação e preparação, são desafios modernos que demandam uma ampla revisão dos modelos de gestão seguidos até agora.

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

O capítulo 2 trata da revisão da literatura, onde é feito um breve panorama sobre o processo de mudança organizacional, bem como os impactos da mudança nas organizações e nos indivíduos. Neste mesmo capítulo, é abordado o sistema de remuneração estratégica como uma nova vantagem competitiva e um dos componentes desse sistema é apresentado como uma nova tecnologia de gestão. Um estudo sobre a motivação e suas teorias é feito aliado ao estudo da expectância.

O capítulo 3 apresenta o design geral da pesquisa, incluindo a metodologia de pesquisa aplicada, bem como o modelo de pesquisa adotado e a definição das variáveis de pesquisa. Apresenta ainda, a escolha do local de pesquisa, a definição do instrumento de coleta de dados e outras fontes de evidência, a aplicação de um pré-teste e o tratamento estatístico dos dados obtidos com a aplicação do instrumento. Os desafios percorridos, os desafios inerentes ao planejamento do estudo, bem como os desafios relacionados a operacionalização do mesmo são apresentados neste mesmo capítulo.

O capítulo 4 expõe sobre o estudo de caso realizado e faz uma apresentação do local pesquisado. Neste capítulo é feita ainda, uma breve cronologia do processo de implementação do Programa de Participação nos Resultados, bem como a apresentação dos resultados e análise dos dados obtidos.

O capítulo 5 trata das conclusões do estudo e limitações, bem como recomendações e pesquisas futuras sobre o assunto.

O capítulo 6, seguido dos anexos, apresenta as referências bibliográficas que foram utilizadas como fontes de consulta para a realização do estudo.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo trata da revisão da literatura onde é feito um breve panorama sobre o processo de mudança organizacional, bem como os impactos da mudança nas organizações e nos indivíduos. Este capítulo aborda ainda, o sistema de remuneração estratégica como uma nova vantagem competitiva e um dos componentes desse sistema conhecido como Programa de Participação nos Resultados é apresentado como uma nova tecnologia de gestão. Casos práticos aplicados no Brasil e no Exterior também são apresentados e um estudo da motivação e suas teorias é feito aliado ao estudo da expectativa.

Torna-se relevante ressaltar que, considerando a abrangência do assunto, a literatura revista dará ênfase aos conteúdos considerados mais pertinentes ao propósito da pesquisa.

### 2.1 O Processo de Mudança Organizacional: Um Breve Panorama

Segundo Viana (1995, p. 21), “falar na mudança é coisa antiga. O filósofo Heráclito já falava na mudança há 400 anos antes de Cristo. Ele dizia que a única coisa que não muda é a mudança.” Reconhecer a necessidade de mudança e diagnosticar a situação são os primeiros passos para dar início a um processo de mudança organizacional.

Quanto ao significado de mudança organizacional, dentre os autores da década de 90, Gioia e Chittipeddi *apud* Wood Jr. et al. (1994) indicam que mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em uma organização.

Herzog (1991) *apud* Wood Jr. et al. (1995) classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias, cada uma delas com três possibilidades. Elas podem ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente. São as seguintes:

- Crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos.

- Novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidades de novos recursos.
- Novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

Segundo O'Toole (1985) *apud* Wood Jr. et al. (1995), uma mudança deve ser construída sobre as forças e valores da organização, com a participação de todos os níveis e de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa e sistemas de controle. Deve ainda, ser planejada e executada em etapas, com o apoio dos gestores, responsáveis por torná-la um processo eficaz e contínuo.



Para Handy (1990) *apud* Wood Jr. et al. (1995), as mudanças que estão ocorrendo são diferentes das mudanças do passado, quando um confortável padrão de continuidade predominava. Na concepção de Handy, o mundo está mudando de maneira que nossos próprios conceitos de mudança devem mudar.

Pode-se perceber através do Quadro 1, onde algumas tendências nas características do trabalho, estruturas organizacionais e características da gestão organizacional na concepção de Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) estão sintetizadas, que uma das tendências declinantes nas características da gestão organizacional é o distanciamento entre o capital e o trabalho que vem dando espaço a uma visão comum, onde a identidade e os valores da organização e dos indivíduos são compartilhados e um novo modelo de gestão com a colaboração e a participação dos envolvidos é citado.

Acredita-se que, adaptando a organização a um modelo de gestão dessa natureza, as estruturas organizacionais requeridas tais como a redução de níveis hierárquicos, serão adaptadas através da descentralização e uma maior autonomia por parte dos envolvidos no processo, contribuindo então, com o surgimento de novas características de trabalho tais como a criatividade, flexibilidade e multifuncionalidade.

A tendência nas relações de trabalho vem sendo caracterizada pelo compartilhamento de responsabilidades, onde espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o auto-desenvolvimento e que os profissionais cuidem de suas próprias carreiras, busquem maior participação, autonomia e comprometam-se com resultados.

**Quadro 1**  
**Tendências Declinantes e Ascendentes**

	 <b>ANTIGO</b>	 <b>NOVO</b>
Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprodutibilidade.</li> <li>• Rigidez.</li> <li>• Divisão de tarefas.</li> <li>• Formação prévia.</li> <li>• Taylorismo.</li> <li>• Liderança autoritária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade.</li> <li>• Flexibilidade.</li> <li>• Interfaces nebulosas, redundâncias e Multiespecialização.</li> <li>• Educação continuada.</li> <li>• Liderança interacional.</li> </ul>
Estruturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia vertical, rede matricial.</li> <li>• Centralização.</li> <li>• Perenidade.</li> <li>• Aglutinação de funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de níveis, grupos em redes.</li> <li>• Descentralização e autonomia.</li> <li>• Instabilidade como fator de evolução.</li> <li>• Terceirização.</li> </ul>
Características da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no capital.</li> <li>• Teorias quantitativas.</li> <li>• Distâncias capital-trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos recursos humanos e informação.</li> <li>• Visão comum, identidade e valores compartilhados.</li> <li>• Colaboração e participação</li> </ul>

FONTE: Wood Jr. e Picarelli Filho, 1996.

Segundo Guimarães (1992), os sistemas antigos de eficiência, delineados por padrões estáticos e conservadores, estão defasados. A empresa competitiva de hoje deve ter a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças. A participação e o comprometimento tornam as mudanças mais fáceis, quando necessárias, através de uma visão comum e orientada para resultados.

Para Pettigrew (1992), o processo de mudança deve ser compreendido como referente às ações, reações e interações das várias partes interessadas. Cada um dos *stakeholders* pode ter uma avaliação própria do processo de mudança. Assim, “o quê” da mudança seria o conteúdo, grande parte do “por quê” seria derivado da análise dos contextos interno e externo, e o “como” poderia ser entendido pela análise do processo.

Enfim, a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança organizacional é o gerenciamento dos envolvidos, mantendo o alto nível de motivação e evitando desapontamentos.

### 2.1.1 Os Impactos da Mudança nas Organizações

A problemática da mudança nas organizações (Eizerik, 1986) é um tema que os administradores de sistemas sociais estão acostumados a se defrontar quase que diariamente, e nem sempre têm sido de grande ajuda os achados científicos nesse campo, uma vez que se cria um verdadeiro fosso entre a teoria e a prática. Para diminuir esse gargalo, é importante que possam ser utilizados os conhecimentos trazidos pelas ciências que estudam o comportamento humano de uma forma crítica e adaptada a cada situação. Não há princípios e regras que possam explicar todas as coisas, mas pode-se utilizar o conhecimento e a compreensão dos fenômenos para poder manejá-los de forma criadora e adequada.

Complementando o Quadro 1, o Quadro 2 (Coelho, 1995) apresenta as fases que compõem a evolução da estrutura organizacional, destacando na 3ª fase a visão de resultados e a participação nos resultados como método de recompensa.

**Quadro 2**  
**Evolução da Estrutura Organizacional**

<b>Características</b>	<b>1ª Fase</b>	<b>2ª Fase</b>	<b>3ª Fase</b>
Estrutura Organogramática	Informal	Formal	Formal
Estilo Gerencial	Centralizador	Orientador	Delegador
Método de Recompensa	Ênfase na Família	Aumento por Mérito	Participação nos Resultados
Sistema de Controle	Resultados de Mercado	Padrão de Custo	Padrão de Lucro
Perfil dos Funcionários	Alta Tarefa	Alta Tarefa	Visão de Resultados
Expansão Geográfica	Pequena	Média	Grande

FONTE: Coelho, 1995.

Na mesma linha de pensamento, Wood Jr. et al. (1995) destacam, conforme o Quadro 3, que uma das fontes de mudanças nas organizações que vem transformando-as é a necessidade de uma visão e ação estratégica entre todos os membros com orientação para resultados, apontando para uma nova relação entre empregador e empregados e a busca da participação e autonomia por parte dos mesmos, ocasionando uma nova forma de trabalho, podendo provocar inclusive, uma grande diferenciação nos produtos e serviços.

**Quadro 3**  
**Características Atuais do Ambiente de Negócios e**  
**Transformações nas Organizações**

Características do Ambiente de Negócios	Transformações nas Organizações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerado desenvolvimento tecnológico.</li> <li>• Impacto significativo da tecnologia da informação.</li> <li>• Competição em mercado globalizado.</li> <li>• Novas relações com fornecedores e concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas formas de trabalho.</li> <li>• Grande diferenciação de produtos e serviços.</li> <li>• Ênfase em serviços adicionais.</li> <li>• Mudanças no fluxo e tratamento das informações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível de exigência dos clientes.</li> <li>• Pressões da sociedade em geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para um mercado global independente ou não de atuar fora de seu país.</li> <li>• Relevância da ética.</li> <li>• Alianças estratégicas.</li> <li>• Visão e ação estratégica entre todos os membros com orientação para resultados.</li> <li>• Exercício da responsabilidade social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças difundidas persistentes e velozes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas relações entre empregador e empregado.</li> <li>• Busca de participação e autonomia por parte dos empregados.</li> <li>• Estruturas organizacionais flexíveis.</li> <li>• Ênfase em equipes multifuncionais com grande autonomia.</li> <li>• Orientação para o aprendizado organizacional.</li> </ul>

FONTE: Wood Jr. et al., 1995.

Na realidade, as “novas” mudanças exigem competências específicas por parte dos gestores que buscam resultados eficazes através do aperfeiçoamento de produtos e serviços e do aperfeiçoamento das relações de trabalho.

### 2.1.2 Os Impactos da Mudança nos Indivíduos

Para Eizerik (1986, p. 23), “o desejo de conhecer e fazer coisas novas é praticamente inerente à pessoa humana que, curiosa e sôfrega, vai descobrindo o mundo ao seu redor e aperfeiçoando os instrumentos para melhor aproveitá-los. Também as organizações seguem esse padrão, através de seus participantes, desenvolvendo novas técnicas de trabalho com resultados altamente sofisticados. Todavia, existe um fenômeno comum aos homens e às organizações, que acompanha o seu desejo de mudar, que é o medo dessa mesma mudança. Surgem perguntas e dúvidas: o que vai

acontecer? Como vai ser a mudança? Agora eu já conheço, e depois? Será que vai dar certo? Será que vai ser melhor ou pior? Vale a pena arriscar o certo pelo duvidoso?”

Para superar estas dificuldades, são vários os caminhos que podem ser seguidos tais como levar sempre em consideração que os indivíduos são diferentes, têm habilidades, valores, aprendizagens e “visão do mundo” desiguais. Os indivíduos têm ainda a necessidade da busca contínua do auto-conhecimento e a necessidade humana de se relacionar uns com os outros.

De acordo com Moscovici (1994), na maioria das situações, a resistência é uma variável importante para o planejamento e a implementação do programa. Não deve ser menosprezada nem atacada diretamente pela força da autoridade formal, como se bastasse pôr aquele ingênuo refrão “revogam-se as disposições em contrário”, para que tudo funcione a contento.

Segundo Eizerik (1986, p. 23), “podemos até dizer que o crescimento tecnológico e a adaptação humana às novas descobertas não foram acompanhadas de um desenvolvimento na natureza humana, que segue padrões básicos e arraigados de impulsos, emoções, necessidades, medos e anseios. Essas características inerentes ao ser humano são extremamente importantes para podermos ensaiar alguma compreensão da problemática da mudança, uma vez que esses dilemas humanos estão impressos nas organizações, e marcam também a sua dinâmica.”

Para reduzir ou eliminar os impactos da mudança nos indivíduos, deve-se buscar o comprometimento das pessoas. Para Viana (1995), o comprometimento deve ser gerado e a relação das pessoas com o trabalho deve ser mudada. É necessário inculir nos indivíduos que, cada vez mais, cada um é co-autor de seu próprio destino.

## **2.2 Sistema de Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva**

A partir do final do século XIX (Ramos, 1984), vem ocorrendo uma dramática mudança de orientação nas abordagens à organização e ao trabalho. Para o autor, o influente sociólogo William Graham Summer não hesitou em afirmar que não haveria maneira de integrar o interesse de empregadores e empregados. O antagonismo entre aqueles interesses foi legitimado pelas práticas e pela ciência social da época.

Essa linha de pensamento, até então aceita por empregadores e empregados como regra, vem sofrendo modificações. Aqueles que acreditavam que a relação entre ambas as partes não sofreria modificações, podem evidenciar na prática que a relação mudou.

Há poucos anos, quando uma organização se instalava em determinado lugar e com isso oferecia empregos, considerava-se que essa era uma função social que ela cumpria. Percebeu-se que a função social vai além da geração de empregos. Ao mesmo tempo que a empresa gera um emprego, passa a haver um mútuo comprometimento entre a empresa e o empregado e o comprometimento gerado é fundamentado na confiança e na repartição dos resultados advindos do empenho de ambas as partes.

As mudanças organizacionais tais como redução de níveis hierárquicos, criação de grupos autogerenciáveis, o reconhecimento da importância da participação do empregado na tomada de decisão e a gestão centrada no cliente, exigem a quebra dos paradigmas da remuneração, viabilizando sua transformação num recurso capaz de promover a excelência empresarial.

Conforme Assis (1997), buscando estimular as pessoas que fazem parte da organização aos desafios propostos pela abertura da economia em busca de maior competitividade, as empresas estão implantando um sistema de remuneração estratégica. Os componentes do sistema de remuneração estratégica são conhecidos como Remuneração por Habilidades ou Competência, Remuneração Total, Remuneração Funcional, Salário Indireto, Programa de Participação nos Lucros ou Programa de Participação nos Resultados, Alternativas Criativas e Participação Acionária.

Corroborando com a colocação de Assis (1997), Biscaia (1996) cita que é necessário estimular as pessoas através do reconhecimento. Um exemplo de reconhecimento seria a implantação de um programa de participação nos lucros ou resultados. Na concepção de Biscaia (1996), nenhuma organização pode continuar remunerando seus colaboradores sem que conheça, especificamente, qual a contribuição efetiva de cada um deles para o alcance dos resultados.

Segundo Chiavenato (1996), a implantação de um programa de remuneração variável coloca por terra mitos sagrados que sempre comandaram a administração salarial como tempo de casa, lealdade ou quantidade de diplomas. Com a remuneração

variável, passam a reinar outros critérios tais como resultados, criatividade, espírito empreendedor e iniciativa.

Com o sufoco da crise e da abertura de mercado, as empresas travaram nos últimos anos uma desesperada luta contra os custos altos. Qualquer aumento de salário e encargos seria um passo atrás. A remuneração flexível foi a saída (Chiavenato, 1996).

### 2.2.1 Componentes do Sistema de Remuneração Estratégica

Possuir um sistema de remuneração estratégica implantado é uma antiga reivindicação que só agora, os trabalhadores estão podendo participar. Assis (1997), expõe os conceitos dos componentes de um sistema de remuneração estratégica:

- **Remuneração por Habilidade ou Competência:** Nessa modalidade, o foco das atenções passa a ser o profissional e não o cargo. Funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes, ditados pela competência de cada um. Por competência, entende-se a capacidade técnica, personalidade e criatividade, bem como os conhecimentos específicos.
- **Remuneração Total:** O conceito demanda um ambiente de trabalho motivador, programas de qualidade de vida, treinamento, gerências acessíveis, horários flexíveis e programas de reconhecimento. São os chamados ganhos não-mensuráveis, mas de extrema importância, pois são esses os “extras” que, muitas vezes, fixam as pessoas nas organizações.
- **Salário Indireto:** Cada empregado escolhe os benefícios de sua preferência e como utilizá-los, desde que esteja entre os itens que a organização considera como benefícios tais como assistência médica, odontológica, creche com filhos, etc.
- **Participação Acionária:** Incentivo que consiste em oferecer aos empregados parte da sua remuneração em opções de compra de ações da empresa. Alguns analistas sustentam que isso se deve à grande proporção de organizações familiares, cujas



ações ainda pertencem ao dono ou aos seus herdeiros e não são negociados em bolsas de valores.

- **Alternativas Criativas:** São formas especiais de recompensa tais como prêmios, campanhas, bônus, sendo este último muito utilizado nas organizações.
- **Remuneração Variável:** Ao implantar um programa de remuneração variável, a organização deve considerar todo o contexto organizacional. Isso significa levar em consideração a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial, além de definir os objetivos que deseja atingir a curto e longo prazo. Neste componente, encontram-se os Programas de Participação nos Lucros e Programas de Participação nos Resultados.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) citam ainda como um dos componentes do sistema de remuneração estratégica a remuneração funcional ou por cargo como também é conhecida. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 49), “remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados por seu trabalho, representando ainda hoje a *âncora*; ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração.

Segundo Chiavenato (1996), os nomes mudam conforme a empresa. Uns caracterizam como *pay for performance*, remuneração variável, participação nos resultados, salário flexível, etc. O desenho do programa também varia, mas o objetivo é sempre o mesmo, ou seja, fazer do executivo, ou de qualquer colaborador, um aliado e um parceiro nos negócios da empresa.

Cada organização, dentre os componentes existentes, seleciona aquele que melhor se adapta às suas necessidades e às necessidades daqueles que contribuem para a organização.

30. Na realização deste estudo, embora tenham sido citados os componentes de um Sistema de Remuneração Estratégica, dar-se-á particular ênfase ao Programa de Participação nos Resultados, expondo de forma sucinta, o Programa de Participação nos Lucros no intuito de dar suporte à discussão sobre o assunto.

### 2.2.2 Aplicações no Brasil e no Exterior: Casos Práticos

Segundo Lobos e Lupton e Tanner (1984) *apud* Albuquerque (1991), as experiências internacionais, bem como alguns casos mais difundidos de empresas nacionais, indicam que o sucesso do mecanismo de participação dos empregados nos resultados depende de sua participação no processo decisório, bem como a participação e compreensão em relação aos objetivos e critérios do programa.

Cabe aqui apenas citar algumas organizações de destaque que possuem um dos componentes do sistema de remuneração estratégica implantado. Conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), dentre as organizações que possuem um sistema de remuneração estratégica implantado estão: Copesul, DuPont, Selenium, Sabó e Taco Bell Corp.

Assis (1997) cita ainda: Mangels, Monsanto, Santa Marina, Antarctica, Brahma & Kaiser, Dow Chemical, Hewlett Packard, Pepsi-Cola Argentina, Sadia, Altus, Banco Nacional, Citibank, Crefisul, Oracle, Promon Engenharia, Ivix, Heublein, Tigre, Abaeté e Pial Legrand.

O sistema de remuneração estratégica também vem sendo aplicado em algumas organizações no estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Podem ser citadas a Ceval, Embraco, Intelbrás e Laboratório Weinmann, sendo que com exceção da primeira, as demais foram visitadas *in loco*.

### 2.2.3 Programa de Participação nos Lucros ou Resultados: Origem

O primeiro programa de divisão de lucros (Beck, 1992) surgiu nos Estados Unidos em 1935 pela *Nunn-Bush Shoe Company of Milwaukee*. Em 1937, Joseph Scanlon, cujo nome tem sido sinônimo com a divisão dos lucros, desenvolveu um plano para reduzir os custos em uma usina siderúrgica onde atuava na posição de representante da união. Ao mesmo tempo, a *Lincon Electric* estabeleceu um plano de incentivo que incorporou alguns elementos da divisão dos lucros.

Segundo Lobos (1990), a Participação dos Trabalhadores no Lucros (PL) no Brasil mereceu tratamento constitucional pela primeira vez em 1946 (art. 157, IV), estabelecendo a *participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da*

*empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar.* Como a lei acabou nada determinando porque a questão não chegou a ser regulamentada, o preceito constitucional não vingou.

Posteriormente, em 1967, uma nova Constituição registrava a *integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos.* Em boa parte, o assunto sofreu igual destino que no caso anterior, ou seja, relutância dos legisladores em regulamentá-la por causa de: 1) impossibilidade de se encontrar um fórmula de PL capaz de conciliar interesses de empresas diferentes; 2) definição do lucro como salário, fazendo incidir sobre o valor distribuído todos os demais encargos sociais, salariais e previdenciários; e 3) eventual entrada em cena da co-gestão, uma idéia sempre pouco palatável para os empresários (Lobos, 1990).

Conforme Albuquerque (1991), a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XI, prevê novamente o instituto da *participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.*

Complementando as considerações feitas por Albuquerque (1991), Lobos (1990) considera que na Constituição atualmente vigente, promulgada em 1988, somente está clara a desvinculação da PL do salário, o que já é uma grande vantagem para sua operacionalização. Para o autor, juridicamente falando, os lucros distribuídos não mais se caracterizam como remuneração do trabalho. Entende-se que *os valores pagos a título de participação nos lucros não serão considerados para o efeito de incidência de ônus sociais, trabalhistas, previdenciários ou fiscais.*

Na concepção de Lobos (1990), o preceito constitucional em vigência referente à PL merece ser configurado em lei ordinária para ser obrigatório. Enquanto isso não acontecer, o seu cumprimento é facultativo, dependendo de tratativas ou negociações coletivas realizadas entre empresas, trabalhadores e sindicatos.

A justificativa filosófica para a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa (PL) é baseada na crença de que se os empregados de uma empresa contribuem aos lucros auferidos, nada mais justo que também compartilhem dos mesmos de alguma forma. A PL é destinada tanto a recompensar o esforço passado do trabalhador, como a

estimular o seu esforço no futuro. Nesse sentido, a PL seria uma ponte mais clara entre esforço e remuneração que o salário puro e simples.

No final de 1994, o então presidente Itamar Franco assinou a Medida Provisória (MP) 794/94 editada em 29 de dezembro de 1994, que prevê a Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados das Empresas. A MP foi reeditada em 1995 pelo atual Presidente Fernando Henrique Cardoso, por sinal, autor de um projeto sobre o mesmo tema que percorreu várias comissões do Senado e acabou em nada.

Acredita-se que para algumas empresas brasileiras, a MP não cause surpresa já que as regras impostas não trazem nenhuma obrigatoriedade extra e só facilitam uma prática recorrente.

Marçal (1995) salienta que qualquer organização, seja pública ou privada, pode implantar um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados desde que atenda aos requisitos pré-estabelecidos pela Medida Provisória.

Para Beck (1992, p. 21), “a divisão de ganhos é uma ferramenta poderosa para estimular os empregados a atingir as metas e objetivos da organização. Uma reflexão cuidadosa, contudo, é a chave para uma implementação bem sucedida.”

#### **2.2.4 Programa de Participação nos Resultados: Uma Nova Tecnologia de Gestão**

Segundo Lobos (1990), os lucros não mantêm necessariamente uma relação muito estreita com a produção física, nem com o esforço dos empregados. Estes, por exemplo, podem se esforçar ao máximo e, mesmo assim, os lucros caírem devido a uma redução nos preços dos produtos por motivos competitivos. Ou, por outro lado, os lucros podem aumentar, apesar de uma queda na produção, em função de preços favoráveis das matérias-primas ou de economias decorrentes de inovações tecnológicas, e os trabalhadores não terem participado diretamente.

A tendência na adoção desse novo modelo de gestão é irreversível sob ao menos dois aspectos:

- A tendência é que este tipo de administração se estabeleça, ao longo do tempo, em todas as organizações, por ser um sistema mais eficaz e satisfatório.

- A organização que adota este modelo de gestão, dificilmente se adaptará a outro modelo que não valorize a contribuição do empregado.

Para Sigolo (1997), o capital e o trabalho têm sido antagonistas ao longo dos séculos, já que o capital sempre cresceu e se expandiu às custas do trabalho humano. A grande descoberta deste final de século, é que o trabalhador é a parte humana do capital e, portanto, investir em seu desenvolvimento e promover a parceria é motivo de crescimento das empresas, fazendo-o participar financeiramente dos lucros ou dos resultados e, efetivamente, envolvendo-o no processo produtivo, por meio de suas idéias, sua colaboração, seu trabalho em equipe e sua afinidade com o ambiente de trabalho.

O desafio de mudar os paradigmas da remuneração deve ser encarado de frente e vencido, a fim de resgatar o papel fundamental que um sistema de remuneração estratégica possui na consecução dos objetivos das organizações.

O texto da Medida Provisória é uma oportunidade excelente para o enriquecimento tanto da empresa quanto dos empregados. Os resultados da produtividade de uma empresa podem ser planejados e definidos em conjunto com o corpo funcional e, em consequência, passíveis de controle e mensuração ao final de cada etapa do processo. Cabe ressaltar que tornar os empregados participantes dos resultados de uma empresa supõe passos preliminares, que não se conseguem apenas com a edição de uma Medida Provisória por parte do governo (Sigolo, 1997).

Para Sigolo (1997), a proposta de participação dos empregados nos resultados das empresas supõe um pacto de confiança entre os empresários e os trabalhadores e uma mudança nos valores, através dos quais, a empresa está respaldada.

Na mesma linha de pensamento, Biscaia (1996) destaca a importância desse novo modelo de gestão, tanto para as organizações públicas como privadas que só poderão realmente contribuir para o desenvolvimento da sociedade com a criação de novas oportunidades de trabalho, aumento da riqueza e diminuição da terrível miséria, se estiverem realmente interessadas e preocupadas em valorizar e reconhecer as efetivas contribuições individuais dos colaboradores para a consecução dos objetivos finais.

Não há sentido imaginar que a partir de um programa de gestão participativa só um lado da organização venha a obter vantagens; ou ambas as partes envolvidas no processo obtêm vantagens ou, na verdade, o pacto será rompido.

No Quadro 4, estão os oito mandamentos de como criar um Programa de Participação nos Lucros (PL) ou um Programa de Participação nos Resultados (PPR).

#### Quadro 4

##### Oito Mandamentos de Como Criar um Programa de PL ou PPR

NÃO FAÇA	FAÇA
Não fale em lucro, mas em resultados.	Evite resolver problemas de remuneração fixa com um plano de participação.
Não copie “formuletas” de outras empresas.	Defina a filosofia do plano: a empresa perde <i>versus</i> todos ganham.
Não entregue nunca a iniciativa para o sindicato.	Construa uma fórmula que preveja ganhos excepcionais a serem partilhados entre acionistas e empregados.
Não solicite aos executivos decisões que só devem ser tomadas pelos acionistas.	Tente “traduzir” resultados globais em termos setoriais/grupais.
Não faça um plano único, é preciso diferenciação.	Defina a anatomia do plano de participação.
Não negocie sem planejar o que vai negociar e com limites.	Eduque os empregados nos conceitos tratados pelo plano antes de divulgá-lo. E continue após.
Não invente moda sem antes se informar adequadamente.	Procure negociar o acordo coletivo com os empregados.
Não complique, mas também não trivialize.	“Feche” o acordo e divulgue-o como o que é ou deveria ser.

Fonte: Marçal, 1995.

Na realidade, implantar um Programa de Participação nos Resultados visa desproletarizar os trabalhadores, dando-lhes uma outra visão que a de venderem simplesmente o seu trabalho para um ideal que, muitas vezes não é o dele. Visa estreitar laços psicológicos e afetivos entre os trabalhadores e a empresa, buscando a visão da equipe como um todo, fazendo com que busque muito mais que o atrativo salarial e a segurança no trabalho.

Segundo Coelho (1995), são cinco as etapas necessárias ao processo de implantação:

#### **Resumo da 1ª Etapa:**

##### 1 Preparação para a implantação do modelo:

1.1 Decisão de implantar (compromisso da alta administração).

1.2 Organização para implantação.

1.2.1 Nomeação do comitê coordenador.

1.2.2 Demarcação de responsabilidades.

1.2.3 Definição de funções.

1.2.4 Outros arranjos (local de reuniões, datas, horários, materiais necessários, etc.).

1.3 Escolha do modelo e definição do calendário.

1.4 Esclarecimento de dúvidas e treinamento da equipe.

1.5 Comunicação aos envolvidos indiretamente.

1.6 Coleta de informações.

Cumprida a primeira etapa, inicia-se a preparação para elaboração do plano de implantação do programa.

### ***Resumo da 2ª Etapa:***

2 Preparação para a elaboração do plano:

2.1 Diagnose das características relevantes.

2.2 Identificação dos fatores críticos de condicionamento do modelo, aspectos políticos, técnicos e comportamentais.

2.3 Análise interna e externa:

2.3.1 Situação dos setores, perfil dos funcionários, etc.

2.3.2 Mercado em que a empresa atua, seus pontos fortes e fracos, as limitações ao desempenho e as áreas chaves de resultados.

2.4 Comunicação formal à toda a organização.

### ***Resumo da 3ª Etapa:***

3 Elaboração do plano:

3.1 Definição do Programa de Participação nos Resultados .

3.2 Nomeação do comitê representativo.

3.3 Definição dos planos operacionais.

3.4 Definição dos relatórios de avaliação.

3.5 Definição da política de remuneração por resultados.

3.6 Implantação do programa de treinamento.

3.7 Definição do plano piloto.

3.8 Comunicação formal do plano.

***Resumo da 4ª Etapa:*****4 Implantação do Programa de Participação nos Resultados:****4.1 Distribuição de um plano geral.**

O plano, como um documento formal, é distribuído, no todo ou em partes, às pessoas que terão participação na sua execução. Cabe ao comitê decidir quem receberá o plano integral e quem receberá somente a parte que diz respeito a sua atuação.

**4.2 Elaboração dos planos setoriais.**

Cada setor pode elaborar um plano setorial que aborde aspectos específicos do setor, de modo que detalhe as medidas a serem efetivadas para consecução dos objetivos estipulados no modelo.

**4.3 Execução.**

À cada um, resta executá-los.

***Resumo da 5ª Etapa:*****5 Manutenção:****5.1 Controle da implantação.****5.2 Verificação e comunicação dos resultados.****5.3 Revisões.****5.4 Reformulação dos planos.**

O Programa de Participação nos Resultados deve ser entendido como um processo contínuo que pode sofrer modificações conforme as circunstâncias, daí a importância das revisões periódicas. O fato do plano ser flexível, maleável, de comportar mudanças, não invalida sua utilidade como orientador de uma filosofia empresarial. Na prática do processo, percebe-se que apesar das alterações periódicas, a filosofia resiste.

A Medida Provisória 1.397 de 11 de abril de 1996, utilizada inicialmente para dar início ao processo de implantação do PPR na organização em estudo, é apresentada no Anexo 1. Cabe salientar que Medida Provisória é reeditada a cada trinta dias e que as alterações realizadas até então, foram poucas.



Podem ser citadas como alterações, a participação de um membro do sindicato na formalização do acordo (que na época não era necessário) e a distribuição que poderia ocorrer no máximo duas vezes ao ano, mantém-se, o que mudou foi que antes a distribuição deveria ocorrer a cada seis meses, enquanto hoje, pode ser feita em prazo inferior a seis meses (desde que uma distribuição ocorra dentro do primeiro semestre e a outra dentro do segundo semestre), mantendo o limite de duas vezes ao ano.

As negociações sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados tendem a ser cada vez mais numerosas, independente da legislação. Diante das dificuldades de obter reajustes salariais, os sindicatos mais avançados já perceberam que a participação nos resultados é uma excelente saída para aumentar os ganhos dos trabalhadores. Não basta a empresa adotar um plano de participação nos lucros ou resultados e ficar esperando o resultado. É preciso estimular o empregado, descobrir seus anseios e transformá-lo em um parceiro.

De acordo com Beck (1992), os indivíduos têm diferentes visões na relação com suas organizações. Implicitamente, a maioria deles sente ter um contrato psicológico tanto econômico como social.

Empregados motivados economicamente são aqueles cuja prioridade é o pagamento do benefício. Pagamento para esses empregados significa atingir outros fins, como *status* social e bem-estar material. Empregados motivados sociologicamente, consideram-se sócios no trabalho que desempenham na organização, identificando-se com sua profissão e com o negócio da organização. As organizações devem perceber como os empregados vêem essa relação contratual (Beck, 1992).

Segundo Kolb et al. (1978), torna-se necessário então, uma discussão sobre a motivação, buscando identificar fontes de desempenho dos indivíduos.

### 2.3 Motivação e suas Teorias

A partir do momento que a convergência entre objetivos individuais e organizacionais torna-se indispensável para a satisfação das partes envolvidas no processo, uma análise do comportamento humano tornou-se pré-requisito para melhor

entender as forças que influenciam as expectativas dos indivíduos, a motivação de cada um deles para a determinação de um dado comportamento.

Segundo Kondo (1994), a motivação dos indivíduos nas empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir do início da década de 70 e, portanto, não se trata de um problema tão antigo. Para o autor, a motivação é condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho.

Segundo Kast e Rosenzweig *apud* Chiavenato (1992), não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Para Bergamini (1988, p. 29), “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento, característica de cada um em buscar atingir esses objetivos.”

Segundo Cardoso e Costa (1995), a perspectiva sistêmica da motivação identifica três variáveis que afetam a motivação no trabalho:

- As *características individuais*, entre as quais estão os interesses, as atitudes e as necessidades do indivíduo.
- As *características do trabalho*, que são os atributos inerentes à tarefa.
- As *características da situação do trabalho*, que são as políticas de pessoal e de recompensa da organização, o clima da organização e as atitudes e atos dos colegas e chefes.

As teorias da motivação podem ser caracterizadas ainda como de conteúdo, de processo ou de reforço. As teorias de conteúdo ressaltam a importância dos impulsos ou das necessidades internas do indivíduo como motivos para as ações do indivíduo. As teorias de processo enfatizam como e por que as pessoas se motivam. As teorias de reforço ou aprendizado concentram-se em como as consequências dos atos de uma pessoa no passado afetam seu comportamento no futuro (Cardoso e Costa, 1995).

Segundo Moscovici (1994), o comportamento humano é complexo e multidimensional e resulta da interrelação de variáveis internas e externas, sendo que nenhuma delas, isoladamente, determina a ação observada. Isto quer dizer que é, pelo menos, simplista a tentativa de atribuir uma só causa a uma conduta.

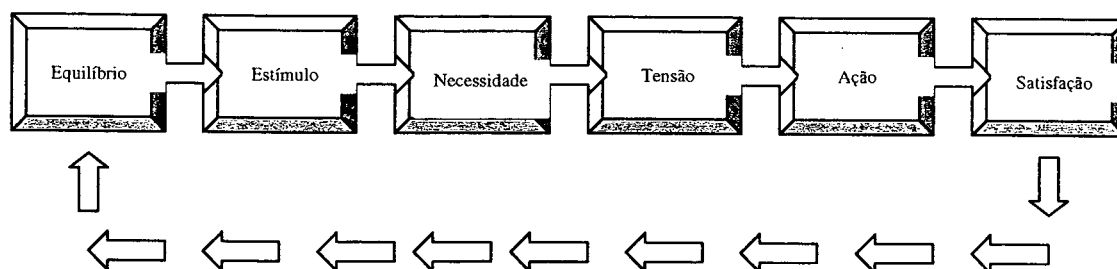
Na concepção de Moscovici (1994), o comportamento das pessoas depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente, etc.). Segundo a autora, três conjuntos interdependentes de variáveis internas influem no comportamento humano:

- A *competência* que compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas em sua área de atividade.
- A *energia biopsíquica* que manifesta-se no nível de intensidade e na extensão temporal de atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor. A mobilização e direcionamento para uma certa atividade é a própria motivação do comportamento, ligada a carências internas, desejos e fatores externos.
- A *ideologia* que abrange um conjunto de idéias e princípios hierarquizados, com lastro em valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento e as decisões.

O ciclo motivacional, na realidade, começa com o surgimento de uma necessidade. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente até que novos estímulos sejam acionados. Esse ciclo motivacional está esquematizado didaticamente na Figura 1.

**Figura 1**  
**Ciclo Motivacional**

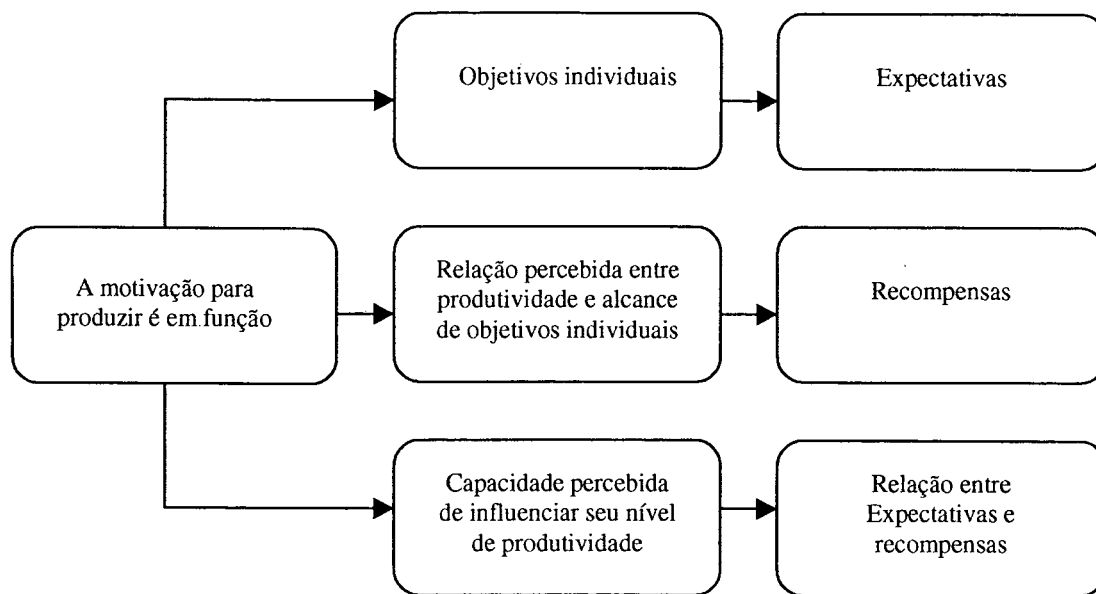


FONTE: Chiavenato, 1992.

Vroom (1964) desenvolveu uma teoria de motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece as diferenças individuais. Sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir. Segundo o autor, há três fatores que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir, conforme Figura 2:

1. Objetivos pessoais do indivíduo que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante além de outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, como por exemplo quando um trabalhador tem como objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal já que produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade, o que pode ocorrer quando um empregado acredita que um grande volume de esforço dispendido tem pouco efeito sobre o resultado, e consequentemente, tende a não se esforçar muito.

**Figura 2**  
**Os Três Fatores da Motivação para Produzir**



FONTE: Chiavenato, 1992.

Além de Vroom (1964), outros autores passaram a estudar os principais motivos, os quais influenciavam um determinado comportamento.

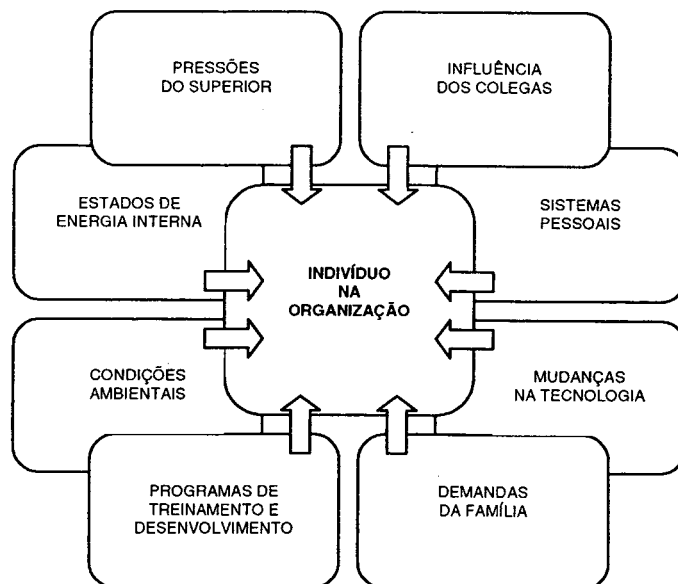
Segundo Moscovici (1985), a teoria das necessidades básicas de A. Maslow, amplamente divulgada, tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, nas situações variadas de vida no lar, no trabalho e na sociedade. Segundo a autora, estudos empíricos feitos por F. Herzberg (1968) no contexto industrial, têm sido relacionados ao modelo de Maslow, num esforço de integração de descobertas e conhecimentos para a compreensão da motivação humana no trabalho.

Para Kondo (1994), enquanto a teoria de Maslow está baseada na hierarquia de necessidades e a de Herzberg em duas classes de fatores, os quais ele chamou de fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação, contudo ambas repousam na presunção implícita de que existe uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas de Maslow ou seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo, conforme sugerido por Herzberg. Todavia a evidência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que se encontram.

Para que sejamos motivados, é essencial inserir no nosso trabalho do dia-a-dia fatores que levam à satisfação. Entre os fatores que são extremamente eficazes em estimular estão o envolvimento dos colaboradores na elaboração de padrões de trabalho e no estabelecimento de metas de trabalho, avaliando seus resultados de forma correta e reconhecendo-os de forma apropriada (Kondo, 1994).

É fundamental entender e colocar em prática um tipo de gestão com métodos gerenciais que preservem a atitude positiva daqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo e estimulem seu desempenho na introdução de uma inovação na empresa. Identificar os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos é de fundamental importância. Chiavenato (1992), conforme a Figura 3, apresenta os fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

**Figura 3**  
**Fatores Externos que Influenciam o Comportamento**  
**das Pessoas nas Organizações**



FONTE: Chiavenato, 1992.

Para Chiavenato (1992), existem três premissas que dinamizam o comportamento humano:

- *O comportamento é causado*, ou seja, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
- *O comportamento é motivado*, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
- *O comportamento é orientado para objetivos*, ou seja, em todo comportamento existe um *impulso*, um *desejo*, uma *necessidade*, uma *tendência*, expressões que servem para designar os *motivos* do comportamento.

Se as suposições acima forem corretas, o comportamento não é espontâneo e nem isento de finalidade, havendo sempre algum objetivo (Chiavenato, 1992).

Se o comportamento é causado pela existência de alguns objetivos, estimular as pessoas é extremamente importante, bem como reconhecer apropriadamente os esforços. Mesmo que os resultados estejam ainda longe das metas, os esforços realizados devem ser reconhecidos e melhorias devem ser incentivadas. Agindo dessa forma, é provável que os resultados até ultrapassem as metas e continuem melhorando (Kondo, 1994).

Adair (1989) salientou que o que acreditamos a respeito de uma pessoa pode ajudá-la a comportar-se de determinada forma. A auto-estima do indivíduo, suas experiências anteriores em situações semelhantes, comunicação de outras pessoas, o que os outros pensam a respeito dela, atração dos resultados e conhecimento de quem controla os resultados são alguns fatores de influência na percepção da situação pelo indivíduo.

Muitas vezes, os indivíduos não são resistentes as mudanças, mas a forma como as mesmas são introduzidas.

Para Kondo (1994), pessoas motivadas estão mais envolvidas e é uma das mais importantes políticas e uma condição fundamental para que os objetivos possam ser atingidos. Sabe-se que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar as dificuldades. O ditado “uma empresa é feita por suas pessoas” expressa isso muito bem.

Segundo Almeida et al. (1993), trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de indivíduos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência.

Na concepção de Kolb et al. (1978), as expectativas individuais e da organização influenciam-se mutuamente. Uma alta expectativa por parte da organização pode modificar o comportamento do indivíduo que passa a elevar suas contribuições que, conseqüentemente, elevarão as expectativas.

Do ponto de vista da organização, as questões são: Como é possível dirigir os indivíduos a fim de que suas contribuições sejam maximizadas? Como é possível socializar todos os envolvidos para que aceitem as expectativas e as normas dos gestores como legítimas? Para o indivíduo, as questões baseiam-se em como obter a satisfação e as recompensas que pretende da organização? Como guiar a própria carreira de modo que a socialização ocorra em contextos organizacionais que encorajem o crescimento e desenvolvimento pessoal.

Segundo Bergamini (1994), a teoria behaviorista ou comportamentalista mostra que o comportamento do indivíduo se dá em resposta aos estímulos proporcionados. A motivação transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano.

## **2.4 O Estudo da Expectância**

O estudo da expectância está fundamentado no conceito de teoria da expectância que busca o entendimento do comportamento dos indivíduos e como os mesmos interagem com a implantação de uma nova tecnologia (Abreu, 1995).

Segundo Fournies (1992), o importante para o sucesso é diagnosticar o comportamento das pessoas envolvidas no processo, identificando suas expectativas, bem como o comportamento no atual momento, a fim de que seja possível avaliar se o modelo de gestão aplicado está ou não contribuindo para o aperfeiçoamento do processo.



As primeiras aplicações da tecnologia comportamental (Connellan, 1984) nos negócios e na indústria tiveram seu início nos anos 60. Antes disso, a tecnologia comportamental havia sido aplicada nos ambientes escolar e clínico. Essas técnicas de identificação e análise de problemas de desempenho dos empregados não somente existem, mas têm provado ser de grande valor no desenvolvimento de programas de mudança comportamental, com grande impacto sobre os resultados organizacionais.

Segundo Connellan (1984), preocupada com este fenômeno, a Dra. Karen Brethower, membro da equipe da Universidade de Michigan durante os anos 60 e uma pioneira na aplicação da tecnologia comportamental nos negócios e na indústria, sugeriu que o uso dessa tecnologia em organizações é particularmente relevante em três instâncias principais:

1. Ao se definir a resposta ou comportamento específico que se deseja.
2. Ao se constituir um ambiente que conduza a essa resposta.
3. Ao se prover conseqüências congruentes com aquilo que se declarou como desejado.

Segundo Gonçalves (1987, p. 12), “em várias partes do mundo, diferentes centros do pensamento administrativo vêm, em conseqüência, se ocupando de técnicas ou métodos que permitam identificar a referida contribuição que as pessoas oferecem às organizações, buscando aproximar, cada vez mais estreitamente, os destinos de umas e de outras.”

Um dos maiores desafios é fazer com que o indivíduo não trabalhe apenas por simples obrigação ou necessidades imediatas. Para Gonçalves (1987), os gestores, geralmente, se esquecem de que a realização pessoal de cada indivíduo exige o exercício de responsabilidades, o que se traduz na participação e na análise dos resultados da ação individual e grupal.

A aplicação correta de técnicas de modificação do comportamento tem se mostrado eficaz para melhorar o desempenho e aumentar a satisfação dos empregados. O comportamento seguido diretamente por uma recompensa é reforçado e tende a repetir-se, ao passo que o comportamento não recompensado ou punido tende a não se repetir (Connellan, 1984).

Klein (1982) *apud* Bergamini (1990) cita as expectativas como um componente do processo cognitivo que representa a antecipação das conseqüências de um dado

comportamento, de uma dada habilidade ou inabilidade percebida em exibir um comportamento particular, bem como a compreensão percebida da relação entre o comportamento atual e as consequências dessas ações.

Segundo DeSanctis (1983), a teoria da expectância é aplicável a teoria motivacional e pode propiciar a investigação, comparação sistemática e a integração de modelos alternativos de comportamento. Conforme Vroom (1964) *apud* DeSanctis (1983), a teoria da expectância descreve um processo cognitivo usado pelo indivíduo quando faz uma escolha entre alternativas comportamentais.

Para Bergamini (1990), há dois elementos importantes a serem considerados. Em primeiro lugar, coloca-se o fato de que o indivíduo elabora antecipadamente expectativas precisas sobre o resultado de suas ações e em segundo lugar, deve-se reconhecer que cada pessoa tem expectativas que são suas próprias preferências a respeito de certos resultados e não de outros. Portanto, há um aspecto cognitivo ou de conhecimento que se fundamenta nas informações que cada um possui sobre os resultados de sua ação, isto é, a relação da ação e sua recompensa correspondente. De outro lado, há um aspecto afetivo, que se fundamenta sobre os interesses e preferências pelos diferentes tipos de recompensas possíveis.

Outro elemento que influencia o comportamento de um indivíduo é a probabilidade de que uma dada recompensa ocorra. Psicólogos como Vroom (1964), afirmam que uma dada recompensa é revestida de uma valência positiva ou negativa, tendo em vista o valor que se atribui a ela e a probabilidade de que ela ocorra. Dessa forma, a improbabilidade de que uma dada recompensa ocorra é também um fator impeditivo do comportamento motivacional. Um objetivo indesejável assim como a improbabilidade da ocorrência de uma recompensa desejada vêm revestidos daquilo que se denominou de valência negativa.

Para Bergamini (1990), a teoria das expectativas está até certo ponto ligada a experiências vividas anteriormente pelo próprio indivíduo, ou a informações que ele possa ter recebido do meio ambiente para que seja capaz de avaliar se um objetivo a ser atingido deve ser classificado como desejável ou não. Dessa forma essa teoria deixa-nos margem para inferir que podem ter sido os condicionamentos do meio ambiente que passam a ser computados como informações válidas e que o indivíduo leva em consideração para decidir-se a agir ou deixar de agir.

Bergamini (1990) cita os principais modelos centrados no conceito de expectativa e, por isso, também chamados “modelos de expectativa”:

### ***Expectativa/Valência***

Formulado por Vroom (1964) como teoria de motivação no trabalho. O modelo, através de três conceitos básicos: valência, expectativa e resultados, mostra as preferências individuais por um resultado específico, as probabilidades de que um esforço específico levará a um resultado específico e o grau de instrumentalidade para resultados intermediários.

Cada pessoa tem uma combinação *sui generis* de valências e expectativas. Certas preferências (valências) por alguns resultados e cursos de ação passam a constituir então, comportamentos instrumentais nesse modelo. Trabalhar muito bem, por exemplo, pode ser um comportamento instrumental para promoção. Deve-se levar em consideração os processos cognitivos que norteiam o comportamento pessoal.

Cada objetivo, sempre tem valência, seja positiva ou negativa, intensa ou fraca. Quanto aos resultados, dois tipos podem ser observados: extrínsecos e intrínsecos.

Os resultados extrínsecos são derivados externamente, tais como bom salário, notas altas, elogios, convites para reuniões sociais.

Os resultados intrínsecos são decorrências internas, sentimentos positivos ou negativos, de satisfação ou insatisfação, com o comportamento em si e com os resultados extrínsecos, como por exemplo, satisfação pessoal por ter feito um esforço ou sacrifício para completar uma tarefa, saber que está agindo corretamente, frustração com aumento salarial sem aumento de *status*, etc.

### ***Desempenho/Satisfação***

Elaborado por Porter e Lawler (1968) e baseado no modelo de expectativa de Vroom. Os autores afirmam que motivação (esforço ou força) não é equivalente a satisfação ou desempenho. Motivação, satisfação e desempenho são variáveis separadas

e relacionam-se de maneiras diferentes do que tradicionalmente se pensava. O esforço (força ou motivação) não leva diretamente ao desempenho, é mediado por habilidades, traços de personalidade e percepções do papel social. Mais importante é o que acontece depois do desempenho, ou seja, as recompensas que decorrem e como são percebidas é que determinarão a satisfação. A satisfação é mais dependente do desempenho e da percepção das recompensas do que das recompensas reais recebidas.

### *Tipos de Expectativa*

Desenvolvido por Lawler (1973), é um modelo mais complexo de expectativas classificadas em dois tipos, conforme as relações caracterizadas como esforço-desempenho e desempenho-resultado.

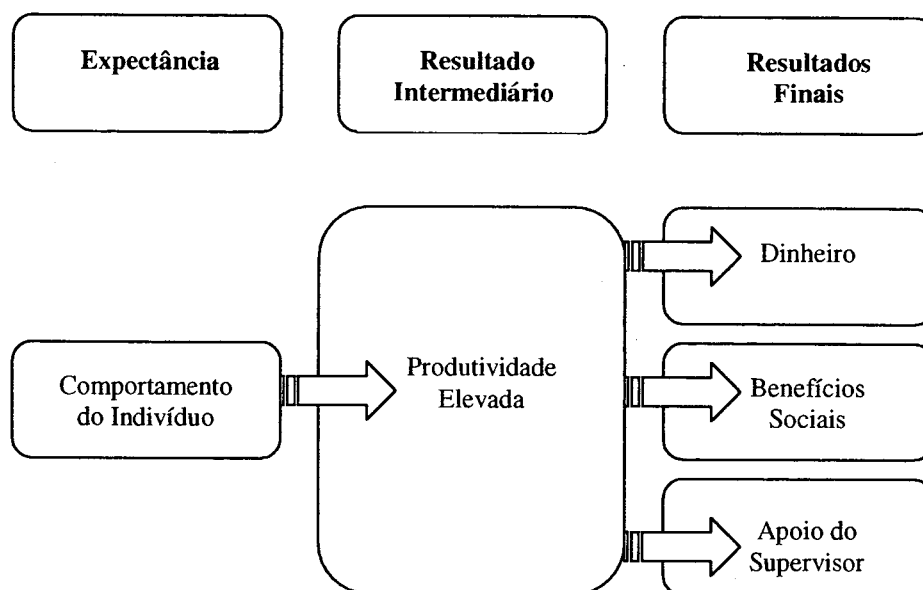
Para explicar a motivação para produzir, Vroom (1964) propõe um modelo de *expectância de motivação* (ou *expectação da motivação* como também encontrado na literatura), que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fim).

Segundo o modelo de Vroom, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

A Figura 4 representa a expectância de resultados finais através do alcance de resultados intermediários, onde a produtividade elevada (resultado intermediário) não tem valência em si, mas ganha-a enquanto estiver relacionada com o desejo do indivíduo de atingir determinados resultados finais.

A relação entre resultado intermediário e resultado final é denominada instrumentalidade. A instrumentalidade apresenta valores que variam de +1,0 a -1,0 (como os coeficientes de correlação), dependendo de estar diretamente ligada ao alcance dos resultados finais ou não.

**Figura 4**  
**Modelo de Expectância Aplicado**



FONTE: Chiavenato, 1992.

De acordo com Bergamini (1990), todo o esforço dispensado na busca de determinado resultado é consequência do valor que atribui a esse resultado.

Para Lewin (1936) *apud* Bergamini (1990), a valência é positiva quando os objetos, as pessoas ou as situações podem ou prometem satisfazer as necessidades presentes do indivíduo e é negativa quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo ou dano.

Para reforçar o *link* entre o estudo da expectância e a implantação de um Sistema de Remuneração estratégica pode-se citar Lawler (1975) *apud* Bergamini (1990) que encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação.

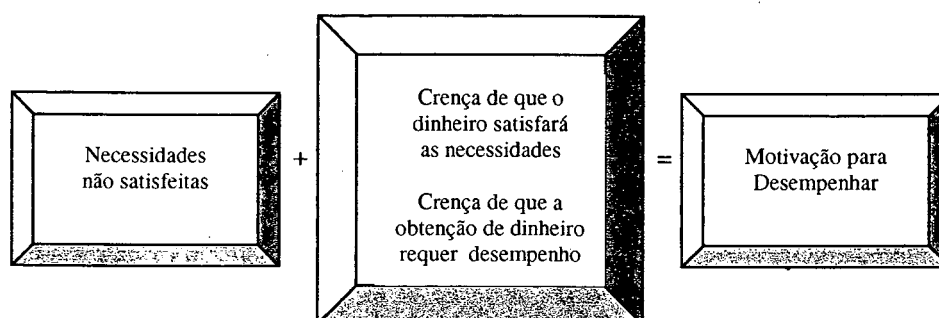
Lawler (1975) *apud* Bergamini (1990) verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte da organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões.

As conclusões de Lawler são:

- As pessoas desejam dinheiro porque este permite-lhes não só a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim.
- As pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

A teoria da expectância pode ser expressa pela equação reproduzida na Figura 5.

**Figura 5**  
**Teoria da Expectância**



FONTE: Chiavenato, 1992.

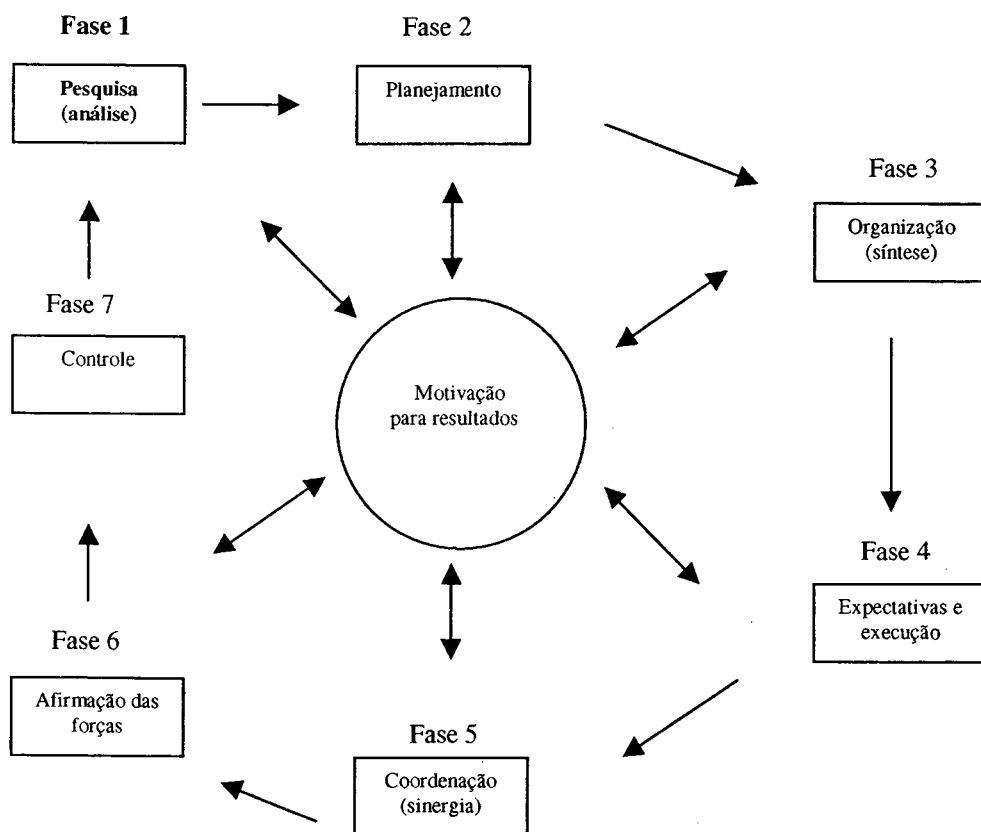
Para Porter et al. (1975), as organizações geralmente oferecem recompensas no intuito de obter a motivação e um maior comprometimento para com a organização. Conforme os autores, do ponto de vista dos indivíduos, o pagamento pode motivar uns enquanto para outros não é tão importante. Um caminho eficaz para obter os esforços dos indivíduos é buscando descobrir quais os esforços que devem ser realizados, o que os indivíduos devem fazer para alcançá-los, bem como sua fonte de motivação.

A Figura 6 apresenta um modelo de sistema de expectativas desenvolvido por Batten (1990), onde a motivação para resultados é baseada em várias fases. Torna-se relevante ressaltar que a Fase 1 está em destaque já que está representada como a fase de pesquisa, a qual reflete a situação deste estudo.

As próximas fases, baseadas no diagnóstico realizado, estariam representadas pelo planejamento, organização e execução ou seja a tomada de ação pelos gestores do processo no intuito de corrigir seu andamento, quando necessário. Se for verificada a

necessidade de tomada de ação é necessário que haja uma sinergia entre os envolvidos no processo no intuito de afirmar as forças para um resultado com sucesso. Em seguida, conforme Fase 7, basta o controle, fazendo uma análise do processo de motivação para resultados e aplicando sucessivas pesquisas.

**Figura 6**  
**Sistema de Administração por Expectativas**



FONTE: Batten, 1990.

Segundo DeSanctis (1983), embora a teoria da expectância não possa explicar todas as variações no comportamento humano no trabalho, contribui para um eficaz gerenciamento na implantação de um novo programa.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo compreende o design geral da pesquisa, incluindo a metodologia de pesquisa aplicada, bem como o modelo de pesquisa adotado e a definição das variáveis de pesquisa. Apresenta ainda, a definição do instrumento de coleta de dados e outras fontes de evidência, a escolha do local de pesquisa, a definição da população e da amostra, a aplicação de um pré-teste e o tratamento estatístico dos dados obtidos com a aplicação do instrumento.

Os desafios percorridos, os desafios inerentes ao planejamento do estudo, bem como os desafios relacionados a operacionalização do mesmo são apresentados neste mesmo capítulo.

O estudo de caso, bem como os resultados da pesquisa e a análise dos dados obtidos podem ser evidenciados no próximo capítulo.

#### **3.1 Metodologia de Pesquisa Aplicada**

Esta pesquisa utiliza uma metodologia conhecida como estudo de caso baseada nos trabalhos de Yin (1990). O estudo de caso desenvolvido é histórico e longitudinal, onde buscou-se resgatar informações durante um período no tempo. O período levado em consideração foi do 1º semestre de 1996 ao 3º trimestre de 1998. Segundo Abreu (1995), estudos retrospectivos são fundamentais porque permitem a comparação dos fatos no decorrer de um período no tempo.

Segundo Leonard-Barton (1990, p. 249), “um estudo de caso é uma história do passado ou um fenômeno atual.” De acordo com Yin (1990), estudos de casos são utilizados quando há a necessidade de entender um fenômeno social complexo, porque permite uma visão holística de eventos que ocorrem em determinado período no tempo, exemplo disto é a sua aplicabilidade em processos gerenciais e organizacionais.

Para Yin (1990), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização da pesquisa de ciência social. Em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões “como” ou “por que” estão presentes; quando o pesquisador tem um pequeno controle sobre os eventos; e quando o foco é em um fenômeno contemporâneo



entre alguns contextos na vida real. Para o autor, como uma estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode vir a ser utilizado em estudos organizacionais e de gerenciamento. Como tentativa de pesquisa, neste caso, tal metodologia contribui para o conhecimento do fenômeno individual e organizacional.

Uma visão errônea com relação as várias estratégias de pesquisa existentes trata da hierarquização das mesmas. Pelo contrário, as várias estratégias de pesquisa existentes podem ser combinadas no intuito de enriquecer a pesquisa, sendo que a metodologia de estudo de caso permite ainda a utilização de múltiplas fontes de evidência, por isso é considerada estratégica e a mais apropriada para a situação (Yin, 1990).

Para Godoy (1995), a pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa permite estudar os fenômenos que envolvem os indivíduos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e no qual faz parte, sendo analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Segundo Nélson Marangoni, Presidente da Associação Nacional de Empresas de Pesquisa (1998) *apud* Magalhães (1998), a pesquisa qualitativa, baseada em opiniões, sentimentos e motivações, é uma modalidade de pesquisa em crescimento no Brasil e antes desse tipo de análise era difícil interpretar os resultados das pesquisas estatísticas e suas implicações, já que a quantitativa é expressa em números que muitas vezes precisam ser correlacionados para identificar o porquê de uma opinião.

A escolha dessa abordagem (Alves, 1991) deve-se ao fato de que esta é uma alternativa compatível com o estudo de caso e, principalmente, porque a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Assim, a escolha dessa abordagem fica entendida como essencial para a compreensão do fenômeno estudado.

### 3.2 Modelo de Pesquisa e Definição das Variáveis

De acordo com Abreu (1995), a importância do modelo de pesquisa está em propor a medição das expectativas dos envolvidos no programa como um indicador de resultados, combinando expectativas com uma visão multifacetada do processo.

O modelo de pesquisa foi elaborado com base no modelo de pesquisa utilizado na tese de doutoramento de Abreu (1995). A premissa fundamental é que as expectativas de cada um dos envolvidos no processo influenciam o processo de implementação de um Programa de Participação nos Resultados e o modelo visa prover as organizações com uma ferramenta que possibilite planejar o processo e corrigir o rumo do programa quando necessário.

Foram selecionadas as seguintes variáveis para o entendimento do modelo de pesquisa: Expectativas, Competência dos gestores e Sucesso. Serão apresentadas aqui cada uma das variáveis selecionadas visando correlacionar este estudo com o estudo desenvolvido por Abreu (1995). A variável EXPECTATIVAS é apresentada a seguir.

Expectativas (Abreu, 1995)	Expectativas (Beckhauser, 1999)
- Importância do IS	- Importância do PPR
- Probabilidade de sucesso do IS	- Probabilidade de sucesso do PPR
- Qualidade do IS	- Qualidade do PPR
- Mudanças organizacionais	- Mudanças Organizacionais
- Outras mudanças	- Outras mudanças

#### ***Expectativas***

Segundo Zand e Sorensen (1975) e Eason (1988) *apud* Abreu (1995), as expectativas podem ser vistas como uma força motivacional encorajando ou inibindo as mudanças. Na literatura, como já confirmado por Abreu (1995), não há uma lista pronta com todos os tipos de expectativas. Como este estudo é uma reaplicação da tese de doutoramento de Abreu (1995), foram utilizadas as mesmas variáveis e áreas de expectativas, adaptadas ao objeto do estudo. As áreas de expectativas são preenchidas pela importância do programa, sucesso do programa, qualidade do programa, mudanças

organizacionais causadas pelo programa, bem como outras mudanças não relacionadas ao programa. Dentro de cada área, há um conjunto de fatores que poderiam afetar as expectativas dos envolvidos no processo. As expectativas puderam ser medidas pelas seguintes variáveis:

### ***Importância***

Aqui representada pela importância que o PPR tinha para a empresa e para si mesmo.

### ***Probabilidade de sucesso***

A probabilidade de sucesso do ponto de vista do colaborador pode interferir no seu comportamento e conseqüentemente no resultado do PPR.

### ***Qualidade do PPR***

Qualidade das metas, critérios e grau de conhecimento dos integrantes da comissão representativa dos colaboradores.

### ***Mudanças Organizacionais***

Mudanças esperadas e ocasionadas em virtude do PPR.

### ***Outras mudanças***

Mudanças paralelas ao andamento do PPR, capazes de influenciar as expectativas dos envolvidos no processo.

A variável COMPETÊNCIA DOS GESTORES é apresentada a seguir.

#### **Competência dos gestores**

(Abreu, 1995)

- Estratégia de implementação
- Infra-estrutura de implementação

#### **Competência dos gestores**

(Beckhauser, 1999)

- Planejar
- Implantar
- Manter
- Dar apoio

### ***Competência dos gestores***

A competência dos gestores irá influenciar a percepção que os envolvidos no processo têm do programa em si. A competência dos gestores pôde ser medida pela:

### ***Competência dos gestores em planejar***

A competência em planejar está na capacidade dos gestores em planejar um programa com qualidade a fim de que traga benefícios à organização e aos colaboradores. Para que o programa tenha qualidade é necessário que a meta estabelecida esteja ao alcance daqueles que irão buscar atendê-la e que os critérios de distribuição dos resultados sejam coerentes com os esforços dispendidos por cada um dos envolvidos. É necessário ainda que os gestores do programa sejam conhecidos e tenham credibilidade perante todos os envolvidos e perfil adequado, tendo em vista que são seus representantes.

### ***Competência dos gestores em implantar***

A competência em implantar está respaldada na capacidade de introduzir a mudança e na capacidade de envolver os colaboradores.

### ***Competência dos gestores em manter***

A competência em manter o programa está respaldada no repasse freqüente de informações num processo de gerenciamento através de *feedback* aos envolvidos a respeito do programa implantado. A competência em manter está respaldada ainda na revisão periódica da meta estabelecida e dos critérios de distribuição dos resultados, bem como na multiplicação do programa junto aos envolvidos.

### ***Competência dos gestores em dar apoio***

A competência em dar apoio consiste em tirar dúvidas dos envolvidos, sempre que houver uma solicitação.

A variável SUCESSO é apresentada a seguir.

Sucesso (Abreu, 1995)	Sucesso (Beckhauser, 1999)
- Aceitação do IS	- Aceitação do PPR
- Grau de envolvimento com o IS	- Grau de envolvimento com o PPR
- Satisfação com o IS	- Satisfação com o PPR
- Valor do IS	- Valor do PPR

### ***Sucesso***

Segundo Cale e Curley (1987) *apud* Abreu (1995), o conceito de sucesso é tão subjetivo que torna-se difícil defini-lo. O sucesso na implementação neste estudo está baseado na aceitação do programa, no grau de envolvimento do colaborador com o programa, na eficácia do programa para a redução de custos, aumento da receita, redução de não conformidades, organização do trabalho e trabalho em equipe. O sucesso na implementação depende ainda do esforço dispendido *versus* benefícios obtidos. A falha seria considerar esses itens não atendidos. A variável sucesso, pôde ser medida pelas seguintes variáveis:

### ***Aceitação***

Segundo Schultz et al. (1984) *apud* Abreu (1995), a aceitação é o início na adoção de uma inovação pela organização ou na continuação da mesma na organização.

### ***Grau de envolvimento***

Conforme Abreu (1995), a aceitação poderia provocar um certo grau de envolvimento no programa e é um indicador que reflete o que o colaborador sente a respeito do mesmo. Segundo Bikson (1987) *apud* Abreu (1995), o envolvimento no programa é uma condição necessária para o sucesso. Sendo a decisão de se envolver baseada na aceitação do programa, outros fatores que influenciam a eficácia do programa também devem ser levados em consideração.

### ***Satisfação***

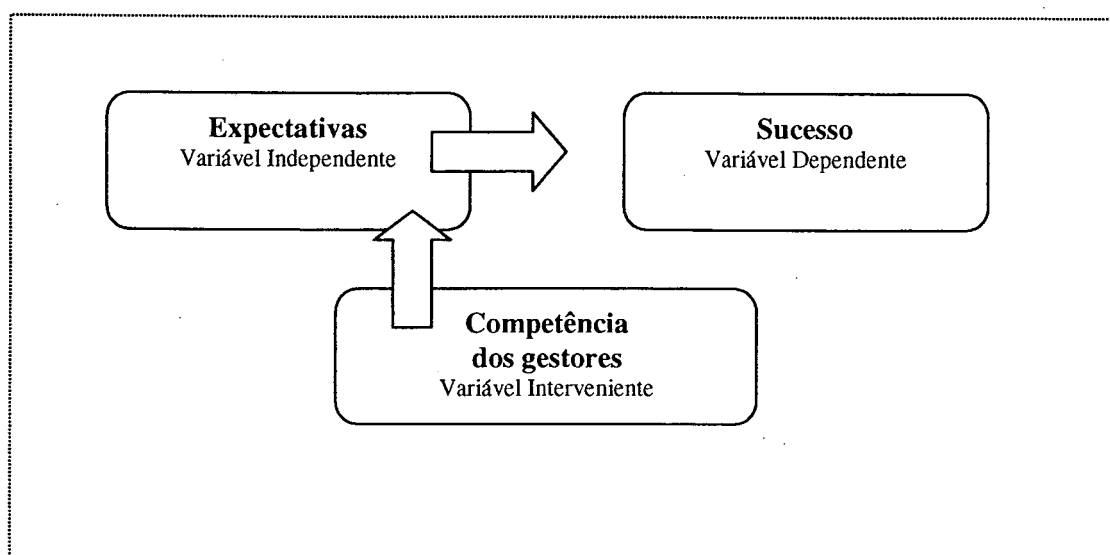
A satisfação em relação ao programa está baseada no preenchimento das expectativas dos colaboradores em relação ao mesmo e na eficácia do programa no contexto da organização. Segundo Ives et al. (1983) *apud* Abreu (1995), a satisfação dos envolvidos é potencialmente mensurável e geralmente aceitável para dar suporte à tomada de decisão por parte dos gestores do processo.

### ***Valor do programa***

valor do programa está baseado nos benefícios obtidos comparados aos esforços dispendidos.

A Figura 7 explicita a forma como essas variáveis interagem.

**Figura 7**  
**Modelo de Pesquisa**



**Variáveis externas**

FONTE: Abreu, 1995; modificado.

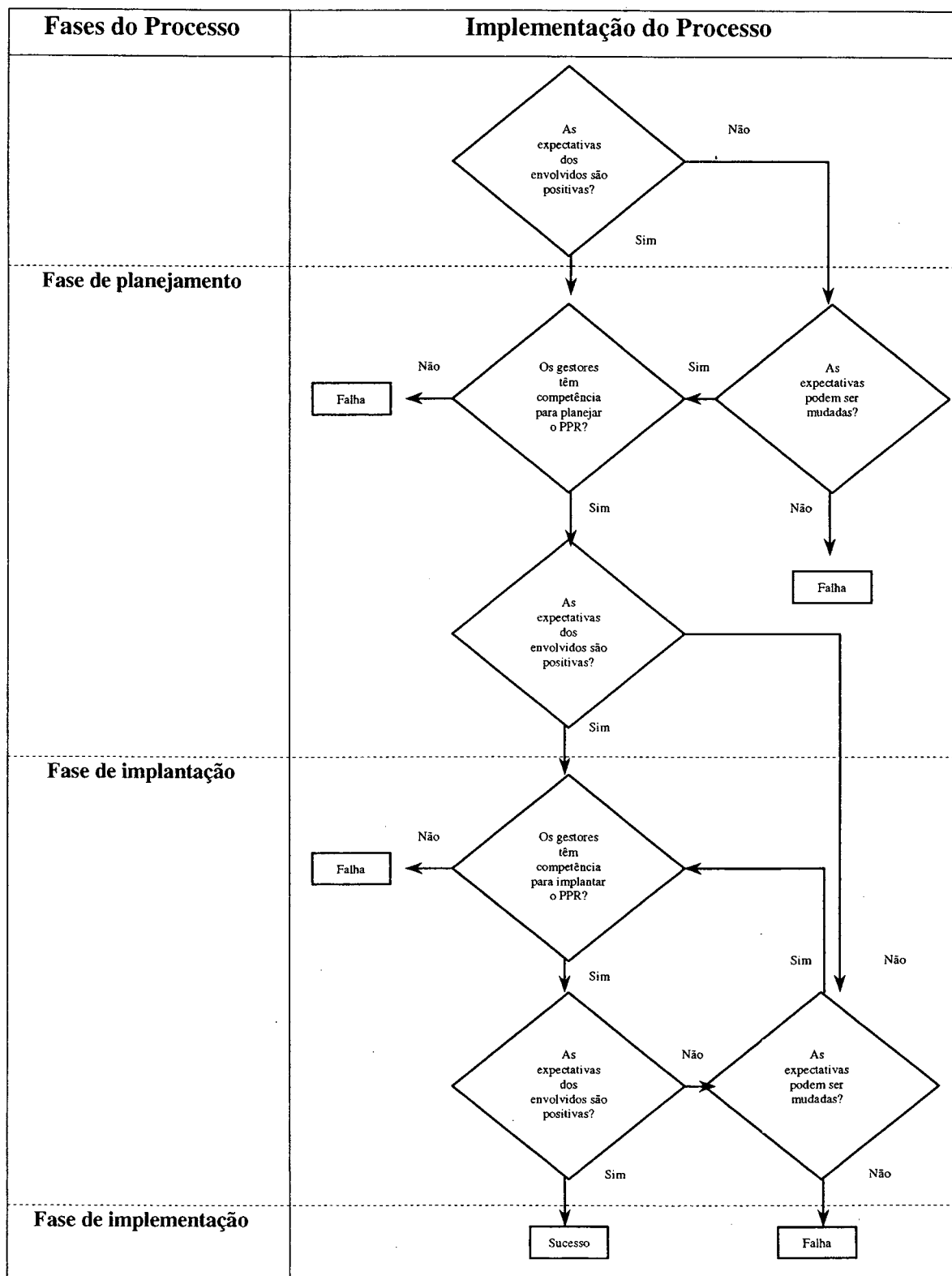
Ao readaptar as demais premissas desenvolvidas por Abreu (1995), pode-se constatar que o sucesso (variável dependente) na implementação de um PPR baseia-se nas expectativas (variável independente) e na competência em planejar, implantar, manter e dar apoio (variável interveniente), configurando-se no modelo de pesquisa deste estudo.

É necessário que sejam levadas em consideração ainda, as variáveis externas que podem interferir nas expectativas dos indivíduos.

Através do modelo de pesquisa apresentado, pode-se constatar que a competência dos gestores pode interferir nas expectativas dos envolvidos no processo, afetando conseqüentemente o sucesso do Programa.

A Figura 8 busca elucidar a influência da competência dos gestores durante as fases do processo (planejamento, implantação e implementação) capaz de modificar as expectativas dos envolvidos no processo.

**Figura 8**  
**O Papel das Expectativas no Resultado do Processo**



FONTE: Abreu, 1995; modificado.

### 3.3 Definição do Instrumento de Coleta de Dados

Esta fase consistiu da aplicação de um questionário readaptado a partir do questionário desenvolvido por Abreu (1995) com questões de múltipla escolha e dicotômicas, incluindo questões aberto-fechadas. Para as questões de múltipla escolha foi utilizada escala tipo *Likert* com graduação de 5 pontos com categorias especificadas.

Para verificar o objetivo do estudo, foram coletados dados em um única etapa, resgatando as expectativas dos envolvidos no processo de implementação - *antes da implantação e após a implantação* - e como eles percebiam os resultados do Programa implantado.

O objetivo da aplicação do questionário consiste na verificação das expectativas durante o processo, visando obter uma idéia retrospectiva de como o processo de implementação do Programa foi conduzido, caracterizando o resultado final, até o momento da aplicação do questionário, através de taxas de sucesso ou falha. As características pessoais foram coletadas nesta mesma etapa.

Entrevistas não dirigidas foram conduzidas durante o período de coleta de dados e pela disponibilidade propiciada pela situação, a observação foi constante, permitindo a agregação de informações através de diálogos com alguns indivíduos envolvidos no processo.

Os conteúdos coletados foram analisados e avaliados nas diversas etapas da pesquisa, sendo que os novos aspectos descobertos podem orientar ações que modifiquem as condições e as circunstâncias indesejadas.

Nesta dinâmica da participação do sujeito como essencial na construção do conhecimento, optou-se pelos seguintes instrumentos de coleta de dados:

**Fontes Primárias:** Questionário com questões de múltipla escolha e dicotômicas, incluindo questões aberto-fechadas, permitindo ao participante construir seus relatos, através de perguntas organizadas de acordo com os objetivos da pesquisa, sem a assistência direta do pesquisador.



**Fontes Secundárias:** Consulta a diversos documentos sobre o tema da pesquisa.

O questionário, conforme Anexo 2, foi dividido em cinco etapas:

### **1ª ETAPA - Medição de Expectativas (*antes do PPR ter sido implantado*)**

- **PARTE A - Expectativas sobre a importância do PPR antes da implantação**

As questões relativas a este item consistiam em verificar a importância do PPR para a empresa e para si mesmo. Haja vista o grau de importância que o PPR tem para a empresa e para si mesmo, pode ser um fator que influencia o comportamento de um indivíduo.

- **PARTE B - Expectativas sobre o sucesso do PPR antes da implantação**

As questões relativas a este item consistiam em verificar a probabilidade de sucesso do PPR do ponto de vista do colaborador. Se o colaborador acredita que é provável o PPR ter sucesso e ainda tem interesse nos resultados do PPR, o comportamento pode vir a ser influenciado pelo grau de probabilidade de sucesso do Programa. Questões que buscavam identificar o grau de conhecimento sobre quem eram os integrantes da comissão representativa dos colaboradores, sua competência em planejar, implantar, manter e dar apoio ao Programa e o grau de adequação da meta e critérios também foram feitas, uma vez que podem influenciar a opinião do colaborador em relação ao sucesso.

- **PARTE C - Expectativas sobre a qualidade do PPR antes da implantação**

As questões relativas a este item consistiam em verificar se o PPR visava atender aos objetivos tanto da empresa como aos próprios objetivos do colaborador. O não atendimento aos objetivos de ambas as partes pode vir a influenciar o comportamento dos envolvidos no processo.

- **PARTE D - Expectativas sobre as mudanças organizacionais esperadas antes da Implantação do PPR**

As questões relativas a este item consistiam em verificar se o colaborador esperava alguma mudança em virtude da implantação do PPR e como percebia cada uma dessas

mudanças, já que a forma como o mesmo percebia poderia influenciar o seu comportamento.

## **2ª ETAPA - Medição de Expectativas (*após o PPR ter sido implantado*)**

- **PARTE A - Expectativas sobre a importância do PPR após a implantação**

As questões relativas a este item consistiam em verificar a importância do PPR para a empresa e para si mesmo, haja vista o grau de importância que o PPR tem para a empresa e para si mesmo é um fator que pode influenciar o comportamento de um indivíduo.

- **PARTE B - Expectativas sobre o sucesso do PPR após a implantação**

As questões relativas a este item consistiam em verificar a probabilidade de sucesso do PPR do ponto de vista do colaborador. Se o colaborador acredita que é provável o PPR ter sucesso e ainda tem interesse nos resultados do PPR, o comportamento pode vir a ser influenciado pelo grau de probabilidade de sucesso do Programa. Questões que buscavam identificar o grau de conhecimento sobre quem eram os integrantes da comissão representativa dos colaboradores, sua competência em planejar, implantar, manter e dar apoio ao Programa e o grau de adequação da meta e critérios também foram feitas, uma vez que podem influenciar a opinião do colaborador em relação ao sucesso.

- **PARTE C - Expectativas sobre a qualidade do PPR após a implantação**

As questões relativas a este item consistiam em verificar se o PPR visava atender aos objetivos tanto da empresa como aos próprios objetivos do colaborador, o que pode implicar na qualidade do Programa.

- **PARTE D - Expectativas sobre as mudanças organizacionais causadas pela Implantação do PPR**

As questões relativas a este item consistiam em verificar se houve alguma mudança organizacional causada pela implantação do PPR e como percebia cada uma dessas

mudanças, já que as consequências trazidas pelo PPR poderiam influenciar o seu comportamento.

### **3ª ETAPA - Medição da Competência da Comissão Representativa dos Colaboradores e Suporte Gerencial**

- **PARTE A** - *Sobre a competência da comissão representativa dos colaboradores e suporte gerencial*

As questões relativas a esta etapa consistiam em verificar a frequência de informações sobre *o que é o PPR*, como *contribuir com o PPR* e o que *o PPR pode proporcionar a você*, além de identificar se o colaborador realmente tinha conhecimento sobre quem compõe a comissão representativa dos colaboradores, se concorda ou não com a composição da comissão e o grau de adequação do perfil dos integrantes da mesma.

### **4ª ETAPA - Medição de Sucesso**

- **PARTE A** - *Aceitação do PPR*

A questão relativa a este item consistia em verificar se o colaborador desejava que o PPR continuasse sendo implementado. O desejo de continuidade do Programa pode vir a influenciar o seu comportamento.

- **PARTE B** - *Comprometimento com o PPR*

A questão relativa a este item consistia em verificar se o colaborador preocupava-se com o PPR na execução de uma dada tarefa. O grau de comprometimento do mesmo pode vir a influenciar o seu comportamento e consequentemente o sucesso do PPR.

- **PARTE C** - *Eficácia do PPR*

As questões relativas a este item consistiam em verificar se o PPR era eficaz para a redução de custos, aumento da receita, redução de não conformidades (*programa implantado na empresa que visa o aperfeiçoamento do sistema da qualidade*), 5S (*programa implantado na empresa que visa a organização no ambiente de trabalho*) e

para o trabalho em equipe. O Programa de redução de não conformidade, Programa 5S e trabalho em equipe foram levados em consideração porque são consideradas ferramentas fundamentais para a eficácia do PPR e de outros programas implantados.

- **PARTE D** - *Valor do PPR*

A questão relativa a este item consistia em verificar se os benefícios trazidos pelo PPR eram menores, iguais ou maiores que os esforços dispendidos.

- **PARTE E** - *Satisfação com o PPR*

As questões relativas a este item consistiam em verificar se o colaborador desejava alterações na meta ou critérios e como considerava o PPR em relação a outros programas implantados anteriormente. Consistia em verificar ainda se as expectativas mudaram desde a implantação do Programa e qual a taxa de sucesso do mesmo naquele momento.

## **5ª ETAPA - Características Pessoais**

- **PARTE A** - *A respeito do papel que ocupa*

A questão relativa a este item consistia em verificar se o colaborador ocupava ou não a função de gerência ou coordenação.

- **PARTE B** - *A respeito da sua formação*

As questões relativas a este item consistia em verificar, além da função e as principais atividades do colaborador em seu ambiente de trabalho, as demais características pessoais do colaborador tais como o grau de escolaridade, tempo de trabalho, local de trabalho, renda, idade e sexo.

Para incrementar a credibilidade da pesquisa, além do questionário aplicado, foram conduzidas entrevistas não dirigidas e outras seis fontes de evidências foram utilizadas:

### ***Condução das entrevistas***

Entrevistas não dirigidas foram realizadas com alguns colaboradores, concedendo liberdade ao entrevistado para falar sobre o PPR, colocando como limite o propósito da pesquisa. As entrevistas eram agendadas e um gravador foi utilizado visando otimizar o tempo do entrevistador e do entrevistado, bem como manter a qualidade e a integridade das informações. As entrevistas duraram cerca de uma hora. Tanto na aplicação do questionário como na realização das entrevistas, foi garantido o sigilo absoluto sobre as informações obtidas e foi dado um destaque, ressaltando que tais informações eram valiosas para a conclusão deste estudo e gestão do Programa.

### ***Documentação***

Foram utilizados os minutos de encontros, bem como outros registros escritos, documentos administrativos (modelo do acordo, propostas, registro de progresso, e outros documentos internos), bem como recortes de jornal e outros artigos divulgados na mídia.

### ***Registros de arquivo***

Foram utilizados registros organizacionais tais como gráficos organizacionais, listas de nomes e dados previamente coletados sobre um local.

### ***Observação Participante***

É um modo especial de observação no qual o pesquisador não é meramente um observador passivo. O pesquisador pode ter uma variedade de papéis dentro de uma situação em um estudo de caso e ainda participar nos eventos que estão sendo estudados. Os papéis, ambos aplicáveis a situação da pesquisadora, podem ser caracterizados por ser:

- Membro do *staff* em um conjunto organizacional (*faz parte do quadro de colaboradores da organização*).
- Tomador de decisão chave em um conjunto organizacional (*está à frente do PPR, representando os colaboradores*).

Segundo Yin (1990), embora a técnica do observador participante tenha sido mais freqüentemente usada em estudos antropológicos de diferentes grupos culturais ou

subculturais, pode ser utilizada em estudos que envolvem a organização ou pequeno grupo de pessoas. Fornece ainda, certas oportunidades não usuais para a coleta de dados em um estudo de caso. A maior oportunidade é o pesquisador obter acesso à eventos ou grupos que são inacessíveis para a investigação científica. Outra oportunidade é perceber a realidade do ponto de vista de um observador e participante ao mesmo tempo do processo.

### *Notas de estudos de caso*

Pode ser considerado o componente mais comum de uma base de dados. As notas resultaram de entrevistas, observações e “boatos”. As notas foram guardadas, permitindo o resgate, sempre que necessário.

### *Documentos de estudo de caso*

Muitos documentos relevantes para o estudo de caso foram colecionados durante a realização do estudo. Foram anotadas as bibliografias desses documentos, para que futuros pesquisadores possam obtê-la.

### *Materiais tabulares*

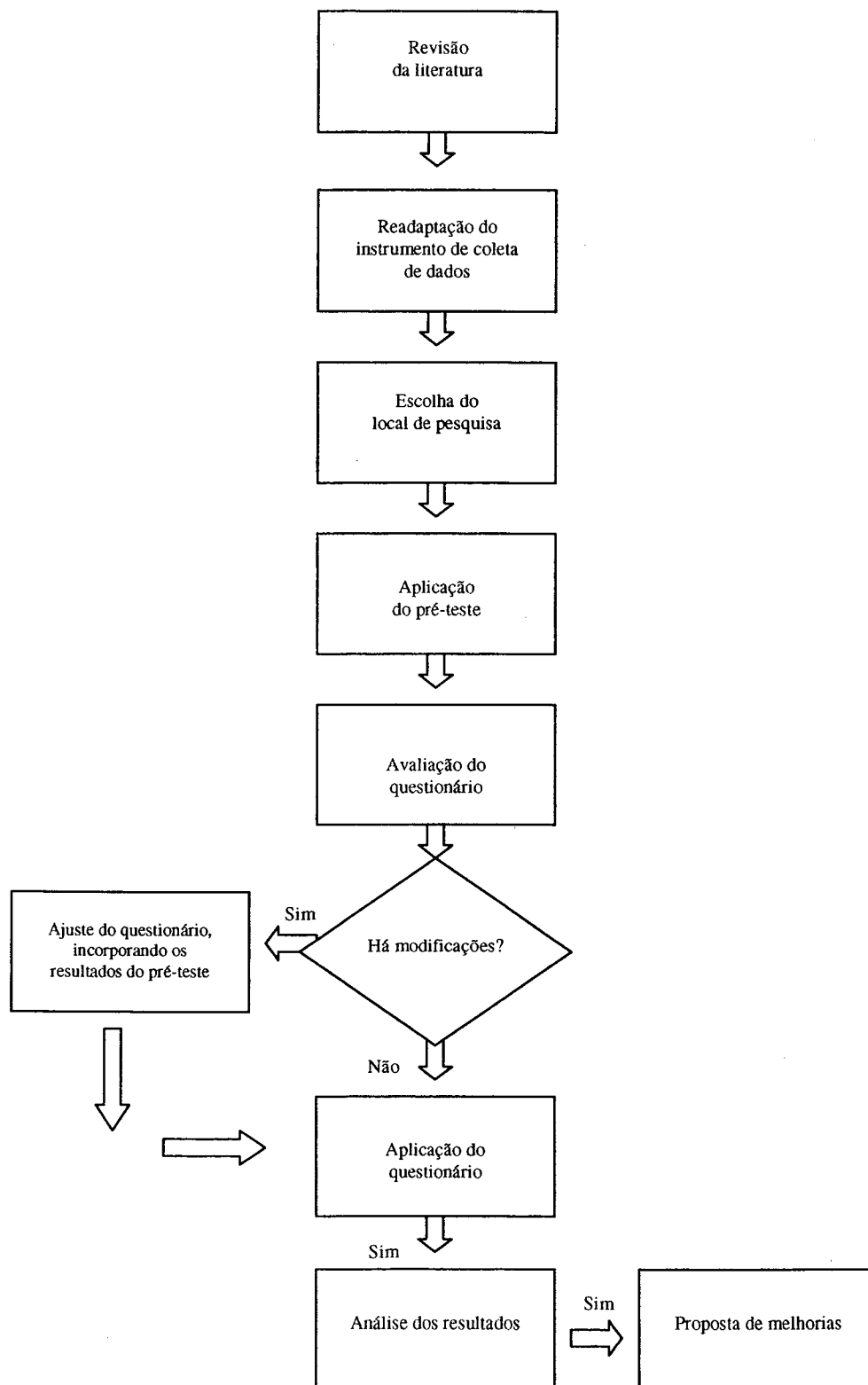
O estudo de caso consiste ainda de materiais tabulares coletados do local que está sendo estudado. Tais materiais incluem os dados quantitativos.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste que é a ocasião para um formal “ensaio geral”, no qual um plano de coleta de dados pretendido foi utilizado com 25 colaboradores da organização, no intuito de testar a aplicabilidade do questionário elaborado. Dos 25 questionários enviados, 24 foram devolvidos preenchidos. De acordo com Yin (1990), o objetivo principal da aplicação de um pré-teste é garantir a relevância e a efetividade do questionário a ser aplicado frente aos objetivos propostos pela pesquisa.

O resultado da aplicação do pré-teste, conforme Anexo 3, possibilitou levantar os pontos fortes e fracos identificados no questionário que permitiram a realização de um ajuste que foi considerado de grande valia.

A Figura 9 apresenta o design geral da pesquisa.

**Figura 9**  
**Design Geral da Pesquisa**



FONTE: Abreu, 1995; modificado.

### 3.4 Escolha do Local de Pesquisa

A experiência prática com os desafios no processo de implementação de um Programa de Participação nos Resultados despertou o interesse, tendo em vista a necessidade de avaliar as expectativas que os colaboradores possuem em relação ao Programa como um todo, visando ampliar as garantias de sucesso do mesmo, através de um processo contínuo de *feedback* e conseqüente correção dos rumos do programa. Outros pontos fortes pelos quais escolheu-se o local foi a *disponibilidade* (“*portas abertas*”), *conveniência* (*interesse entre pesquisador e pesquisados*) e *acessibilidade* (*pesquisador atua na organização e tem fácil acesso aos dados*).

### 3.5 Definição da População e Amostra

A população alvo definida foi composta de todos os colaboradores que ingressaram no Laboratório Médico Santa Luzia até 31 de dezembro de 1995, seis meses antes do PPR ter sido implantado. Pelo fato do objetivo geral do estudo tratar do resgate de expectativas, considerou-se o período mínimo de seis meses suficiente, já que o PPR foi implantado somente no dia 1º de julho de 1996.

A amostra extraída da população alvo divide-se em duas categorias: uma estrategicamente selecionada formada pelos gerentes e coordenadores e outra, formada por colaboradores que não ocupam função de gerência ou coordenação, selecionada através do comando randômico que aleatoriamente selecionou os respondentes, identificados previamente por números. Ao todo, foram 90 respondentes (50% da população alvo), sendo 27 escolhidos estrategicamente e 63 aleatoriamente, conforme descrito a seguir:

- **Gerentes:** Todos os “elementos” da população foram selecionados.
- **Coordenadores:** Todos os “elementos” da população foram selecionados.
- **Colaboradores:** Amostragem aleatória simples, tendo em vista que cada “elemento” da população alvo definida tinha a mesma oportunidade de ser incluído na amostra. O método utilizado foi a compilação de uma lista de todos os elementos (colaboradores) da população, atribuindo a cada um deles um número



de 1 a 152 (número de colaboradores com exceção dos gerentes e coordenadores). Com o auxílio do comando randômico, os “elementos” da população foram selecionados.

Após a seleção, os respondentes foram divididos de acordo com suas características pessoais. Segundo Silva (1998), as características pessoais (variáveis estatísticas) podem ser quantitativas e qualitativas. Dentre as quantitativas estão idade, renda e tempo de trabalho e dentre as variáveis qualitativas estão função, local de trabalho, grau de escolaridade e sexo.

### **3.6 Definição dos Envolvidos no Processo**

Os envolvidos no processo estão definidos em três grupos: gerentes, coordenadores e colaboradores, que não ocupam função de gerência ou coordenação. Para este estudo, eles são definidos como:

- **Gerentes** são pessoas que desempenham funções gerenciais, diretamente responsáveis pelos coordenadores e/ou colaboradores de uma determinada área ou setor.
- **Coordenadores** são pessoas que desempenham funções de coordenação, diretamente responsáveis pelos colaboradores de um determinado setor na ausência do gerente ou ainda são pessoas responsáveis pela coordenação de postos de coleta.
- **Colaboradores** são pessoas que não ocupam funções gerenciais ou de coordenação, mas desempenham atividades organizacionais sob a orientação de gerentes e/ou coordenadores.

### **3.7 Técnica Estatística Aplicada**

A técnica estatística aplicada para a medição dos dados foi a “Distribuição de Frequências” pelo fato de ser uma técnica simples e de grande valia para os achados científicos. A distribuição de frequências permitiu determinar o número absoluto e

relativo de observações de cada classe. Para a construção da distribuição de frequências para os dados amostrais, tomou-se os dados brutos que foram transformados em um rol e então deu-se sequência as seguintes etapas:

- (a) Contagem da frequência das respostas de cada questão, conforme as categorias.
- (b) Estabelecimento dos números relativos a partir dos números absolutos.
- (c) Apresentação dos resultados em frequências relativas, utilizando gráficos de barras, expondo as categorias ao longo do eixo vertical e as frequências relativas ao longo do eixo horizontal. O gráfico de barras, similar ao gráfico de colunas, foi escolhido pelo fato das legendas das categorias serem relativamente extensas, permitindo uma melhor visualização.

### **3.8 Desafios Percorridos**

Em relação a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, pode-se constatar que pelo fato do PPR ser, não somente, um interesse da organização, mas também dos colaboradores, poucos foram os desafios percorridos que merecem ser considerados. Um deles é o fato da pesquisadora pertencer ao quadro de colaboradores do local pesquisado e o outro é estar a frente do PPR, o que a princípio poderia intimidar os respondentes.

Através do questionário aplicado e das entrevistas realizadas, pôde-se perceber certa tranquilidade por parte dos respondentes, mesmo mediante a presença de um gravador quando da realização das entrevistas, visando otimizar o tempo do entrevistador e do entrevistado, bem como manter a qualidade e a integridade das informações.

#### **3.8.1 Desafios Inerentes ao Planejamento do Estudo**

Pelo ritmo de trabalho de uma organização na área da saúde, e sendo o tempo um recurso cada vez mais escasso, a devolução de 11 questionários dos 90 aplicados foi comprometida mesmo que tenha sido prorrogado o tempo de entrega por mais sete

dias, além dos sete dias previamente estabelecidos. Entretanto, foram analisados 79 questionários, mantendo a confiabilidade da pesquisa, já que o erro amostral calculado através da amostra obtida foi de 3,96% representando então um grau de confiabilidade de 96,04%, superando o mínimo desejável de 95%.

### **3.8.2 Desafios Inerentes a Operacionalização do Estudo**

O questionário aplicado, dada a sua extensão, demandou um período relativamente longo para a tabulação, tendo em vista inclusive, a complexidade do estudo.

Outro item trata do levantamento de recursos financeiros e materiais para a realização do estudo. O estudo foi realizado através de recursos financeiros próprios, tendo o local pesquisado contribuído em parte com recursos materiais.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este capítulo compreende a evolução da construção do estudo que partiu da apresentação do local pesquisado, cronologia do processo e os resultados obtidos através de questionários respondidos pelos envolvidos no processo.

No que se refere a análise dos conteúdos, Alves (1991) relata que, devido à natureza da pesquisa qualitativa, é comum que ela gere um substancial volume de conteúdos, os quais precisam ser organizados e compreendidos.

Os resultados são apresentados através de vários gráficos e as respostas obtidas através das questões aberto-fechadas, bem como os comentários obtidos através de entrevistas não dirigidas, são correlacionados no intuito de dar fundamentação aos resultados encontrados.

Os resultados obtidos são na realidade, um diagnóstico da situação encontrada e através dos mesmos é possível delinear algumas estratégias para a implementação do Programa e uma avaliação sistemática deve ser realizada no intuito de verificar a eficácia das mesmas.

### **4.1 Local Pesquisado**

O local pesquisado foi o Laboratório Médico Santa Luzia, uma organização que há 25 anos presta serviços de patologia clínica no intuito de auxiliar o clínico no diagnóstico das patologias. Está sob a direção do médico patologista, Dr. João Nilson Zunino. Os serviços prestados abrangem a Grande Florianópolis e algumas regiões do estado de Santa Catarina.

Além da sede, localizada no centro da Capital, possui quinze postos de coleta, sendo onze próprios e quatro operando em sistema de franquia. Presta ainda, atendimento 24 horas em três hospitais e em uma clínica, sendo que dois hospitais e a clínica estão situados em Florianópolis e um outro hospital está situado em São José.

Conta com a participação de 280 colaboradores sendo 5,9% com pós-graduação, 21,4% com superior completo, 4,8% com superior incompleto, 53,1% com 2º grau

completo, 3,7% com 2º grau incompleto, 5,2% com 1º grau completo e 5,9% com 1º grau incompleto.

Realiza uma média de 1.800.000 exames ao ano. Hoje, é o único Laboratório no Brasil que possui duas creditações: CAP (*College of American Pathologists*) concedido pelo Colégio Americano de Patologistas, PALC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos) concedido pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica e uma certificação: Sistema da Qualidade ISO 9002 .

### ***Valores, Visão, Missão e Política da Qualidade***

#### ***Valores***

- Trabalho em Equipe.
- Ética e Credibilidade.
- Cliente Satisfeito.
- Responsabilidade Social.
- Respeito ao Meio Ambiente.

#### ***Visão***

“Ser um Centro de Referência na área da saúde pela qualidade dos serviços prestados, garantindo uma logomarca diferenciada no mercado.”

#### ***Missão***

“Excelência na prestação dos serviços através da satisfação do cliente, garantindo a rentabilidade e o desenvolvimento do potencial humano.”

#### ***Política da Qualidade***

“Assegurar a satisfação dos clientes e da comunidade, o comprometimento dos colaboradores, a parceria com os fornecedores, a eficiência e a eficácia dos processos, garantindo a competitividade e o cumprimento do seu papel na sociedade.”

## **4.2 O Processo de Implementação do Programa de Participação nos Resultados**

O processo de implementação do Programa de Participação nos Resultados consiste das fases de planejamento, implantação e implementação. Para mostrar a consistência do processo, será feita inclusive, uma retrospectiva da fase que precedeu o planejamento, citando ainda os desafios e as oportunidades com a implementação desse Programa.

### **4.2.1 Desafios e Oportunidades**

Um dos maiores desafios foi implantar um Programa “novo” não somente dentro da organização, como em muitas outras organizações.

Uma grande oportunidade foi participar de um processo que visa uma participação cada vez maior do colaborador na gestão da organização.

### **4.2.2 Cronologia do Processo**

#### ***Antes do Planejamento do Programa***

O Diretor Presidente da organização, há cerca de dez anos, possuía a intenção de implantar um modelo de gestão mais participativo, que possibilitasse inclusive, a participação dos colaboradores nos resultados da empresa.

A intenção até então, não havia sido colocada em prática pelo fato dos encargos trabalhistas, previdenciários e sociais serem agregados aos valores a serem distribuídos aos colaboradores, tornando oneroso e inviável à organização a implantação de um programa dessa natureza.

Com a Medida Provisória (MP) 794/94 editada no governo do Ex-Presidente Itamar Franco, surgiu a possibilidade de implantar um Programa de Participação nos Resultados sem agregação dos encargos sobre os valores a serem repassados aos

colaboradores. Isso realmente, estimulou a direção da empresa a propor a implantação dessa nova tecnologia de gestão.

Para isso, através de uma análise criteriosa sobre o assunto, deu-se início a mais um processo, onde as etapas a serem percorridas exigiam um estudo mais aprofundado sobre o assunto.

### ***Fase de Planejamento do Programa***

Deu-se início ao processo, de forma que os pontos estabelecidos pela MP fossem atendidos. Tomando como base a MP, percebeu-se *a priori* que uma comissão gestora do processo deveria ser formada. Embora a MP não estabelecesse o número de pessoas que deveriam compor a comissão, não houve um desafio maior para a composição da mesma.

Entretanto, no dia 04 de abril de 1996 foi realizada uma assembléia geral através da Associação dos Funcionários do Laboratório Médico Santa Luzia - AFLAMSU, hoje ASSANLUZ, convocando todos os colaboradores para a votação dos integrantes da comissão representativa dos colaboradores.

A assembléia, contou com a participação de 10% dos colaboradores e como previa a convocação, deu-se início a votação após a 2ª chamada, com o número de presentes. Como a estrutura organizacional abrange a Grande Florianópolis, foi decidido que a comissão deveria ser composta por representantes de forma que abrangesse toda a estrutura, cujo objetivo era uma maior propagação do próprio Programa.

### ***Comissão Gestora do Processo***

Foram, deliberadamente, escolhidos cinco representantes. Segue os colaboradores e os respectivos locais, os quais os mesmos iriam representar, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5**  
**Comissão Gestora do Processo**

<i>REPRESENTANTES</i>	<i>LOCAL</i>
Bernardete Lurdes Binotto	Laboratório no Hospital de Caridade
Elmur Campos	Matriz (Setores Técnicos) e Postos de Coleta
Luciana Callegari Bez Fontana	Laboratório no Hospital Regional
Patrícia Beckhauser	Matriz (Setores Administrativos)
Sônia Maria Dzis Giacomini	Laboratório Biomédico (Ambulatório e Plantão)

FONTE: Laboratório Médico Santa Luzia

***Fase de Implantação do Programa***

Após formada a comissão representativa dos colaboradores, a mesma iniciou um estudo mais aprofundado sobre a MP para que um acordo que atendesse ambas as partes, colaboradores e organização, fosse firmado.

Semanalmente, as reuniões eram realizadas, contando, quando solicitado pela comissão, com a participação dos representantes do empregador, Rita de Cássia Walter (Gerente administrativo/ financeiro) e Nílson Torres (Analista Administrativo). Participavam ainda, sempre que solicitados, Maria Terezinha Gartner (mediadora), Gerente de Recursos Humanos e atualmente, Diretora de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional e Dr. João Nilson Zunino, Diretor Presidente.

Foram, praticamente, cerca de dois meses de estudo até que uma relação de compromisso fosse firmada entre as partes envolvidas no processo.

Após a formalização do acordo, iniciou-se o processo de divulgação do Programa de Participação nos Resultados através de treinamentos ministrados pela própria comissão, onde 100% dos colaboradores foram treinados.

O acordo assegurava vantagens para os dois lados, o que é imprescindível para sedimentar as boas relações e assegurar a implementação das decisões, o que é mais importante que assegurar vantagens unilaterais.

O essencial numa negociação é saber o que uma parte espera da outra, tanto no que tange às relações, como no que toca aos resultados, respeitando sempre as diferenças e os anseios individuais das partes.



### ***Fase de Implementação do Programa***

Após a implantação do Programa no dia 1º de julho de 1996, a comissão, mensalmente, buscava subsídios através das planilhas concedidas pelo setor de Custos/Contabilidade.

Com o objetivo de propagar ainda mais o PPR, cada setor passou a possuir um *Multiplicador PPR* que representa o setor nas reuniões mensais que passaram a ser feitas. Com o mesmo objetivo, um jornal interno mensal chamado "*PPR - A informação em suas mãos*" também foi elaborado.

### **4.3 Perfil da Amostra**

Após o ajuste do questionário, o mesmo foi aplicado para a amostra cujo perfil está representado na Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Perfil da Amostra**

<b>Por Função</b>	<b>Número Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Gerentes	13	16,46%
Coordenadores	20	25,32%
Colaboradores	46	58,23%
Total	79	≅100%

<b>Por Grau de Escolaridade</b>	<b>Número Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
1º grau incompleto	07	8,86%
1º grau completo	03	3,8%
2º grau incompleto	03	3,8%
2º grau completo	24	30,38%
3º grau incompleto	08	10,13%
3º grau completo	19	24,05%
Pós-Graduação	10	12,66%
Outro	05	6,33%
Total	79	≅100%

<b>Por Sexo</b>	<b>Número Absoluto</b>	<b>Número Relativo</b>
Feminino	54	68,35%
Masculino	25	31,65%
Total	79	100%

Por Local	Número Absoluto	Número Relativo
Hospital Regional	06	7,59%
Hospital de Caridade	05	6,33%
Postos de Coleta	12	15,19%
Matriz	49	62,03%
Biomédico	07	8,86%
Total	79	100%

Por Tempo de Trabalho	Número Absoluto	Número Relativo
Entre 2 e 3 anos	09	11,39%
Menos do que 5 anos	21	26,58%
Menos do que 10 anos	28	35,44%
Menos do que 15 anos	12	15,19%
Menos do que 20 anos	08	10,13%
Mais do que 20 anos	01	1,27%
Total	79	100%

Por Renda	Número Absoluto	Número Relativo
Menos de R\$ 500,00	26	32,91%
R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00	31	39,24%
R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00	12	15,19%
R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00	07	8,86%
R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00	02	2,53%
Acima de R\$ 2.500,00	01	1,27%
Total	79	100%

Por Idade	Número Absoluto	Número Relativo
Menores de 20 anos	-	-
20 a 30 anos	36	45,57%
31 a 40 anos	34	43,04%
41 a 50 anos	07	8,86%
Mais que 50 anos	02	2,53%
Total	79	100%

FONTE: Tabela elaborada pela autora com base em questionário aplicado.

#### 4.4 Análise dos Dados

A análise dos dados consiste da análise comparativa das expectativas *antes e após* a implantação do PPR, medição da competência da comissão representativa dos colaboradores e suporte gerencial do PPR e medição de sucesso do PPR.

#### 4.4.1 Análise Comparativa das Expectativas *Antes e Após* a Implantação do PPR

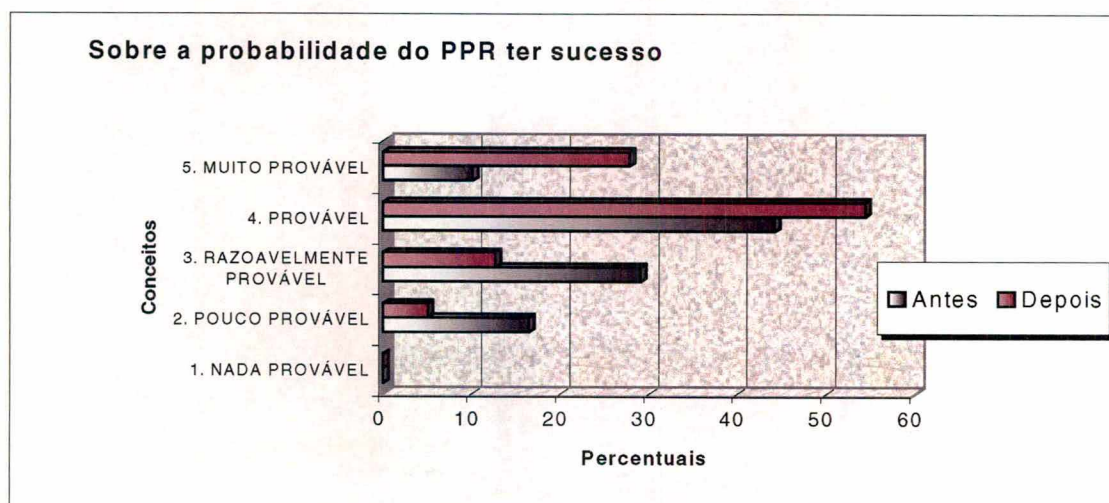
##### *Probabilidade de Sucesso do PPR*

Percebe-se que os colaboradores passaram a considerar mais provável o PPR ter sucesso após a implantação do mesmo do que antes, tendo em vista que antes 44,3% consideravam provável, enquanto após, 54,43% passaram a considerar provável. Da mesma forma, antes 10,13% consideravam muito provável enquanto após 27,85% passaram a considerar muito provável.

O que pode ter influenciado a opinião dos colaboradores é o fato de perceber o PPR como um programa que poderia dar certo, “porque já havia dado certo em outras empresas”, como citou um colaborador. E ainda, porque poderia dar retorno, já que era uma “idéia nova com uma visão compensadora” na opinião de outro colaborador.

A probabilidade de sucesso poderia estar atrelada ainda ao fato de considerar que o PPR contaria com a participação de todos na concepção de um outro colaborador que colocou que “todos se dedicariam”. A Figura 10 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 10**  
**Probabilidade do PPR ter sucesso**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

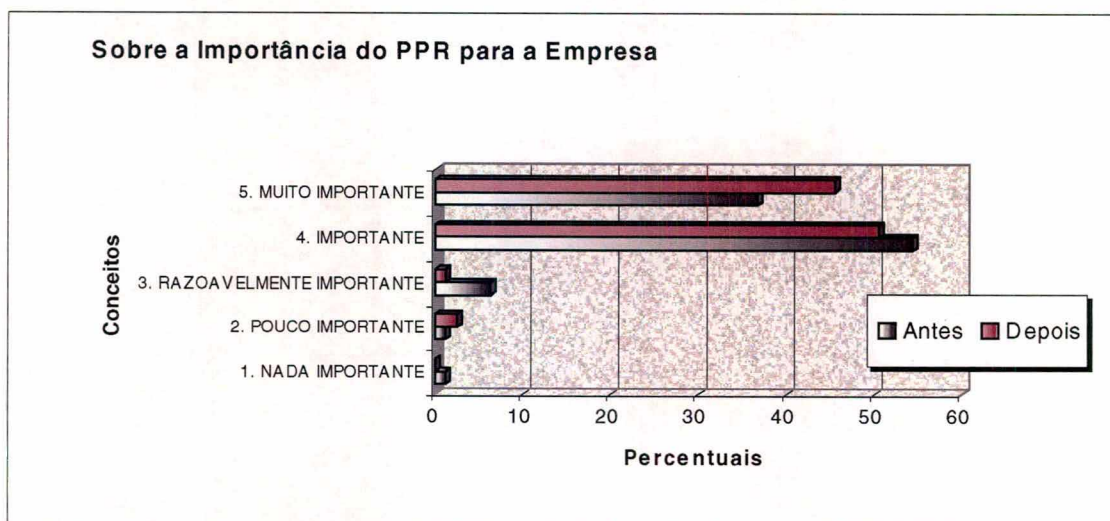
### Importância do PPR

O aumento na probabilidade de sucesso do PPR pode ser explicado pela importância que passou a ser dada ao Programa. Os colaboradores passaram a considerar o PPR mais importante tanto para a empresa como para si mesmo após a implantação. Antes, 36,71% dos colaboradores consideravam o PPR muito importante para a empresa e após 45,57% passaram a considerar muito importante. Da mesma forma, antes 29,11% consideravam muito importante para si mesmo, enquanto após 44,30% consideram muito importante.

Comparando os percentuais 36,71% e 29,11%, cabe destacar que antes, os colaboradores consideravam o PPR mais importante para a empresa do que para eles mesmos. Percebe-se que após a implantação, essa diferença reduziu consideravelmente.

A Figura 11 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 11**  
**Importância do PPR para a empresa**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

A importância dada ao PPR pode estar respaldada na concepção de alguns colaboradores sobre o Programa. Um dos colaboradores colocou que o PPR é “importante na responsabilidade da administração do Laboratório Médico Santa Luzia como um todo.” É provável que a importância esteja na forma de gestão participativa,

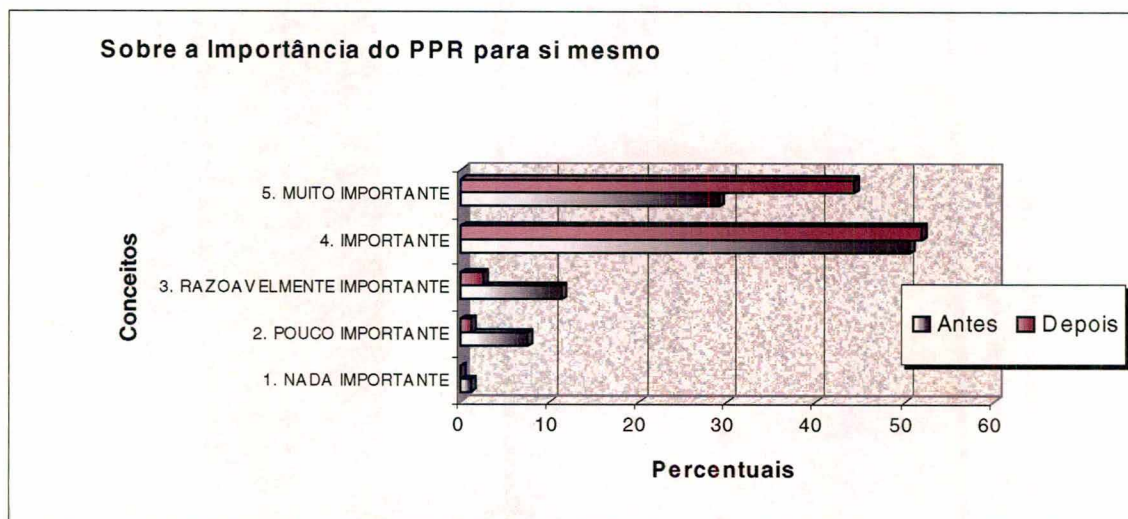


uma antiga reivindicação dos colaboradores, conforme visto na literatura. Um dos colaboradores citou que a “remuneração de forma participativa desperta os colaboradores para os processos de mudança que estão ocorrendo no mundo”, enquanto outro coloca que “o Laboratório Médico Santa Luzia mostra com isso, novos meios de crescimento, atualização e preocupação com o futuro”.

A questão da importância para a empresa pode estar baseada na concepção de alguns colaboradores, na redução de custos, comprometimento e aumento dos lucros. “o comprometimento e a redução do desperdício”, bem como “maior participação, aumento dos lucros e redução dos custos”, estão dentre as respostas obtidas.

A questão da importância para si mesmo pode estar respaldada nas seguintes respostas: “reconhecimento do papel com a participação nos resultados”, “estaria ajudando no crescimento e desenvolvimento da empresa e no meu crescimento e desenvolvimento também”, “aumentar os meus rendimentos e da equipe de trabalho (14º salário)” e “maior motivação”. A Figura 12 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 12**  
**Importância do PPR para si mesmo**



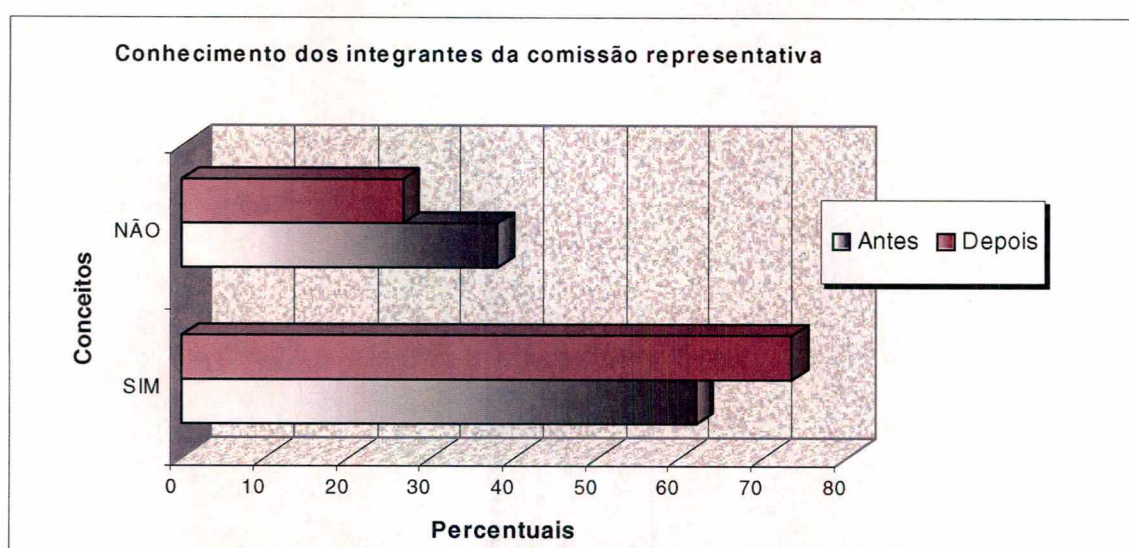
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado

### *Conhecimento dos Integrantes e Grau de Competência*

Outro fator que também pode contribuir para a probabilidade de sucesso do PPR é o conhecimento dos integrantes que compõem a comissão representativa dos colaboradores, bem como seu grau de competência em planejar, implantar, manter e dar apoio. A Figura 13 e Figura 14 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 13**

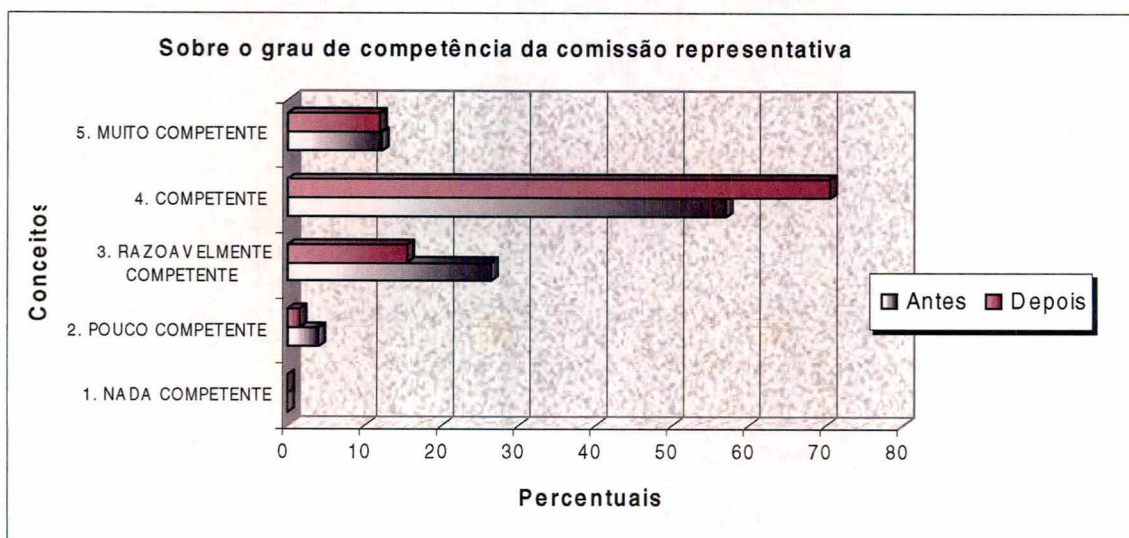
#### **Conhecimento dos integrantes da comissão representativa**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 14**

#### **Grau de competência da comissão representativa**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

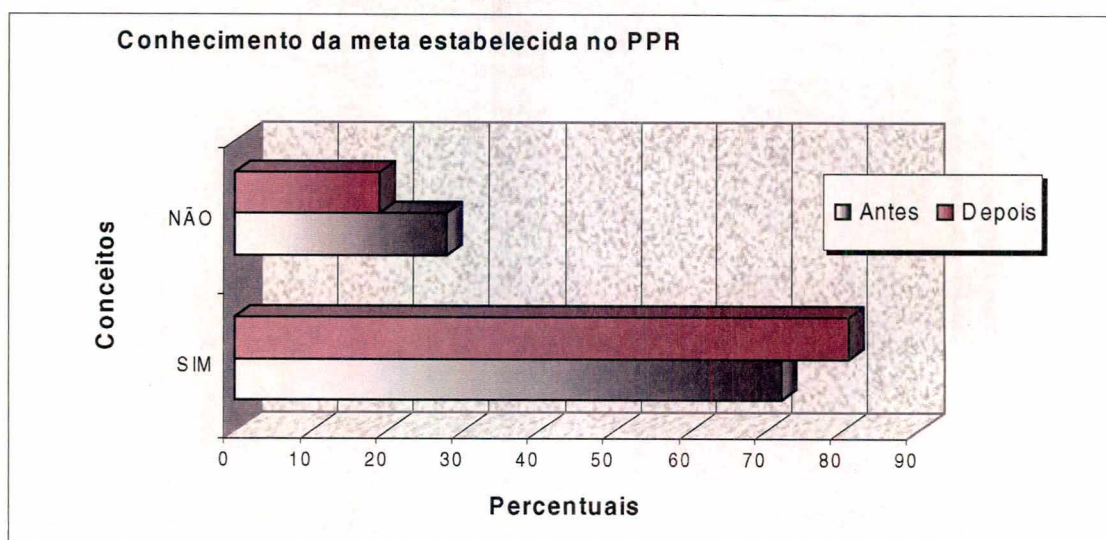


Antes, 62,3% conheciam os integrantes da comissão, enquanto após 73,42% conhece. Inclusive, o grau de competência da comissão se elevou, o que também contribui para a probabilidade de sucesso do PPR. Antes, 57,14% consideravam a comissão competente, enquanto após 70,69% passaram a considerar competente. Isto talvez deva-se ao fato de que os integrantes da comissão são “esforçados para apoiar e buscar resultados positivos” e porque “procuraram obter todas as informações, inclusive em outras empresas”, na concepção de alguns colaboradores. Ou ainda, por serem “participantes das áreas técnica e administrativa e conhecedores da empresa”, além de serem “pessoas conscientes, comprometidas e empenhadas com o processo”, na concepção de alguns colaboradores.

### *Conhecimento sobre a meta e os critérios de distribuição dos resultados*

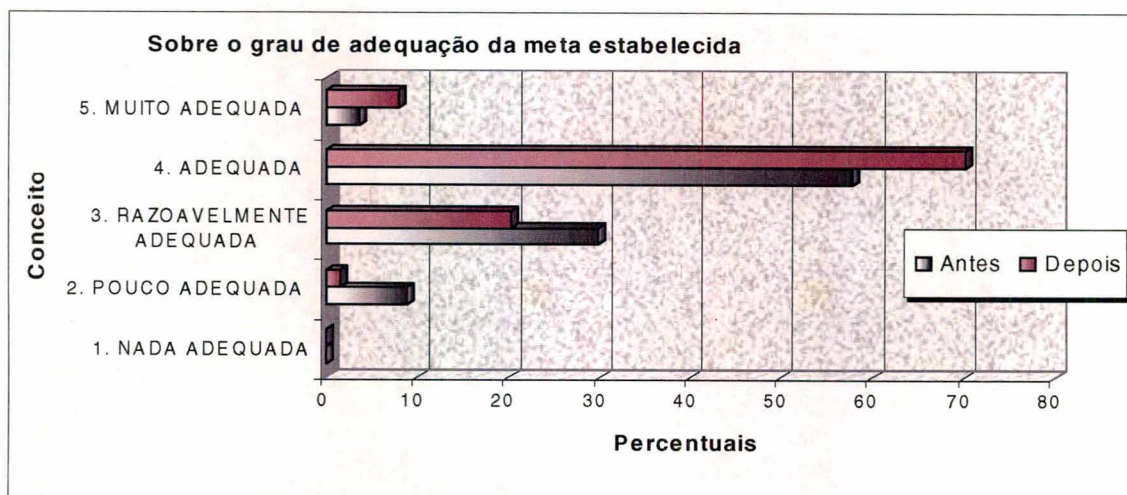
A respeito do conhecimento sobre a meta estabelecida no PPR e os critérios de distribuição dos resultados, percebe-se que antes, 72,15% conheciam a meta estabelecida, enquanto após 81,01% passaram a conhecer, considerando inclusive mais adequada após a implantação 70,31% do que antes 57,89%. A Figura 15 e Figura 16 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 15**  
**Conhecimento da meta estabelecida no PPR**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 16**  
**Grau de adequação da meta estabelecida**

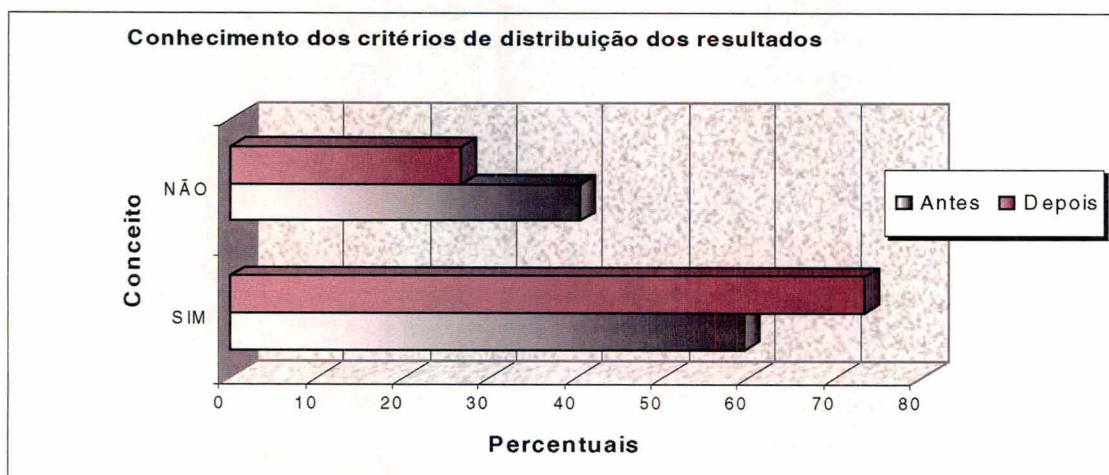


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Na concepção de alguns colaboradores, a “meta é ampla, vaga, o que dificulta o seu alcance”, “a proposta era muito abrangente” e “é necessário a colaboração e responsabilidade de todos.”

A respeito dos critérios estabelecidos no PPR, percebe-se que antes, 59,48% conheciam os critérios, enquanto após, 73,42% têm conhecimento, considerando inclusive mais adequados após, 62,07% do que antes, 51,06%. A Figura 17 e Figura 18 representam, graficamente, os resultados.

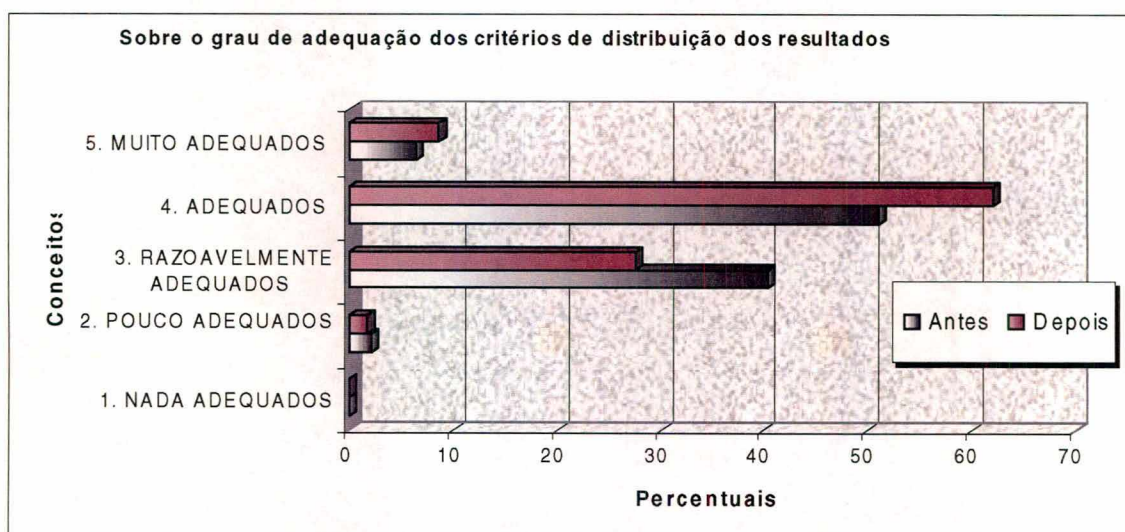
**Figura 17**  
**Conhecimento dos critérios de distribuição dos resultados**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.



**Figura 18**  
**Grau de adequação dos critérios de distribuição dos resultados**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Comparando os percentuais 72,15% e 59,48%, percebe-se que os colaboradores tinham um maior conhecimento da meta do que dos critérios de distribuição dos resultados.

Na concepção de alguns colaboradores, “quem trabalha e participa nos resultados, irá participar da distribuição”, “enquanto uns se esforçam, outros não”.

### ***Atendimento aos objetivos da empresa e aos seus próprios objetivos***

Outro fator que também implica em uma maior probabilidade de sucesso é o fato de um maior percentual dos colaboradores considerarem que o PPR atenda aos objetivos tanto da empresa quanto aos seus objetivos. Antes, 70,89% consideravam que os objetivos da empresa fossem atendidos, enquanto após 87,34 pensam dessa forma. Com relação ao atendimento de seus próprios objetivos, antes 73,42% esperavam que fossem atendidos, enquanto após, 94,94% pensam dessa forma.

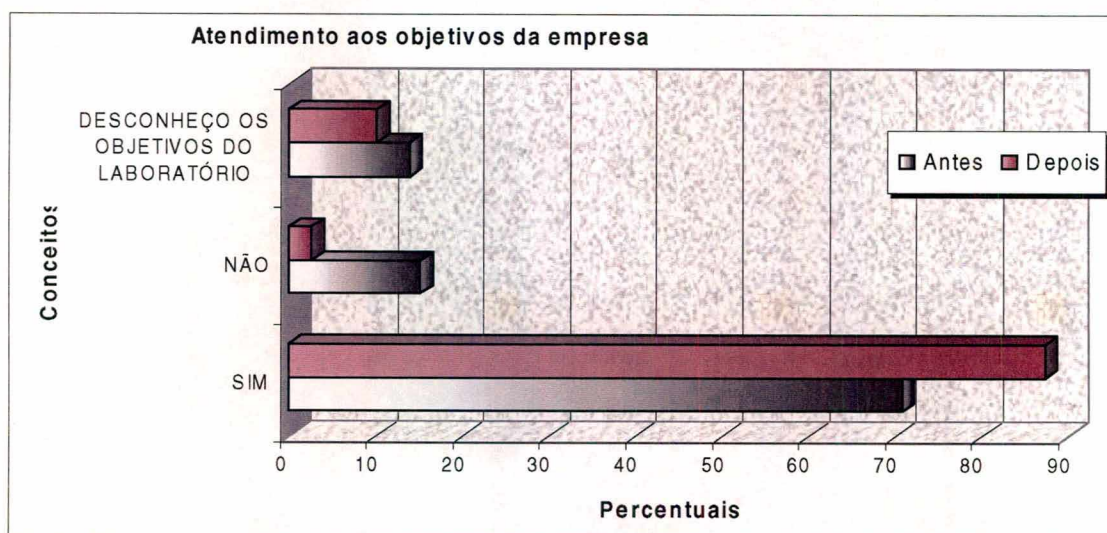
Alguns colaboradores atrelam o atendimento aos objetivos da empresa pela “redução de custos, o que era bom para a empresa”, “produtividade e redução de custos”, enquanto outros citam que “com o PPR, a empresa continua no mercado e o

colaborador com o emprego”. Na mesma linha de pensamento, na concepção de outro colaborador, “se a empresa conseguisse os resultados esperados, eu receberia uma gratificação pela colaboração nos resultados”, “a empresa conseguindo os resultados esperados, com certeza, eu que contribui para esse resultado serei compensado” e “acreditar significa meio caminho para o sucesso” na concepção de outro colaborador.

A Figura 19 e Figura 20 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 19**

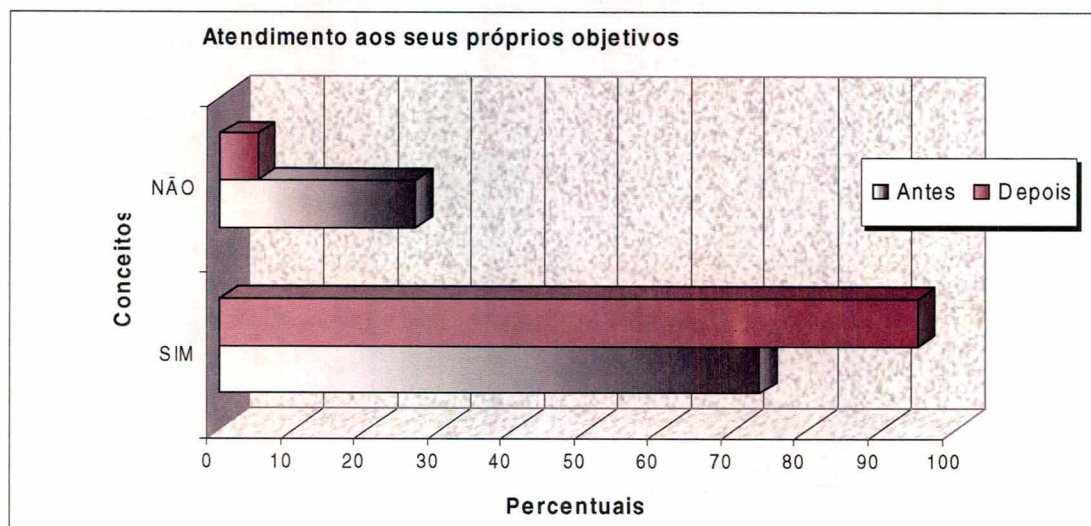
**Atendimento aos objetivos da empresa**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 20**

**Atendimento aos seus próprios objetivos**



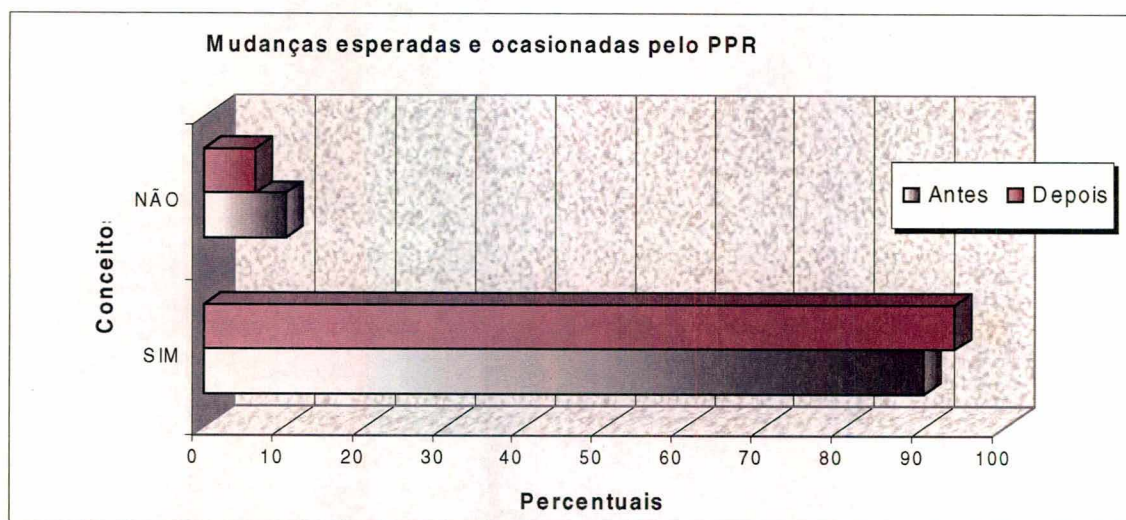
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.



### *Mudanças esperadas e ocasionadas*

Em relação as mudanças esperadas e ocasionadas, uma pequena variação pode ser apresentada através dos seguintes percentuais. Antes, 89,87% dos colaboradores esperavam mudanças e após, 93,67% afirmam ter ocorrido mudanças ocasionadas pela implantação do PPR. A Figura 21 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 21**  
**Mudanças esperadas e ocasionadas pelo PPR**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Dentre as mudanças mais esperadas e que mais ocorreram na percepção dos colaboradores de uma forma positiva, estão as mudanças relacionadas à *Produtividade, Desenvolvimento Pessoal, Desenvolvimento Profissional, Recompensas, Satisfação no Trabalho, Nível de Responsabilidade e Redução de Custos*.

Pode-se constatar que um pequeno aumento na *Burocracia* ocorreu, considerando que o PPR tenha tornado-a maior do que antes. Talvez a burocracia tenha sido influenciada por outras mudanças que ocorreram na organização no mesmo período.

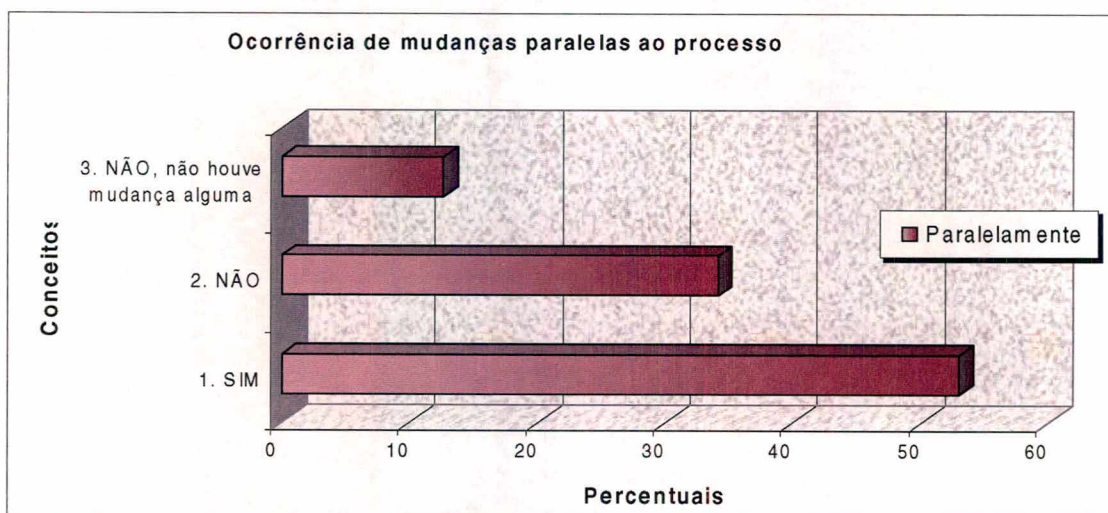
Na realidade, muitas mudanças ocorreram na organização simultaneamente. Algumas podem ser citadas, tais como a centralização da análise de alguns materiais

biólogos procedentes dos hospitais, contratação da consultoria do *College of American Pathologists (CAP)*, abertura de novos postos de coleta, implantação do sistema de franquia e terceirização parcial de alguns serviços tais como transporte e limpeza.

### ***Mudanças paralelas ao processo de implementação do PPR***

A opinião dos colaboradores pode ter sido influenciada por variáveis externas, ou seja, por essas e outras mudanças que tenham ocorrido na organização. Variáveis externas tais como mudanças não ocasionadas pelo PPR ocorreram para 53,16% dos colaboradores, mas a maioria (61,9%) está satisfeita. A Figura 22 e Figura 23 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 22**  
**Ocorrência de mudanças paralelas ao processo**



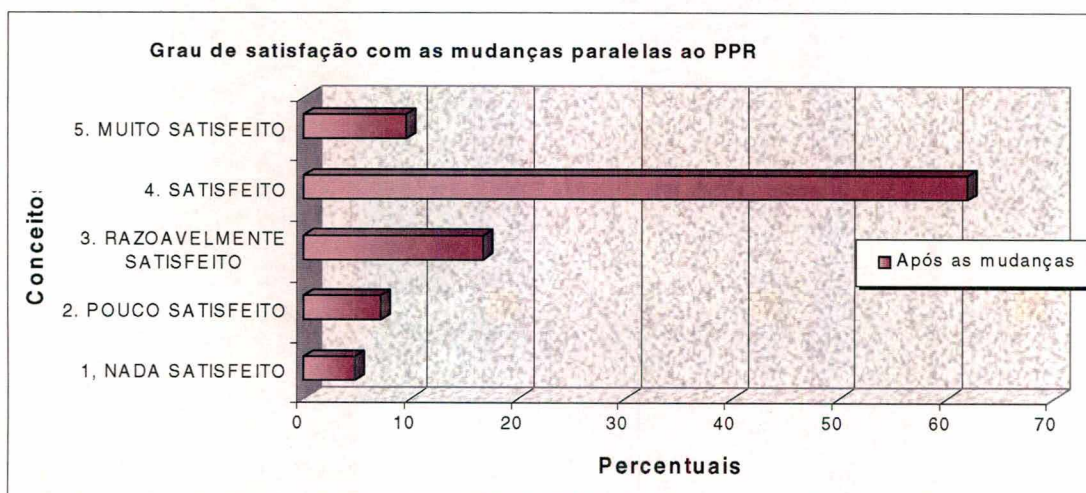
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Dentre as mudanças citadas pelos colaboradores estão: mudança de função, redução de custos e implantação de novos procedimentos de trabalho. De acordo com os percentuais obtidos, percebe-se que tais mudanças foram consideradas positivas do ponto de vista dos colaboradores.



Figura 23

## Grau de satisfação com as mudanças paralelas ao PPR



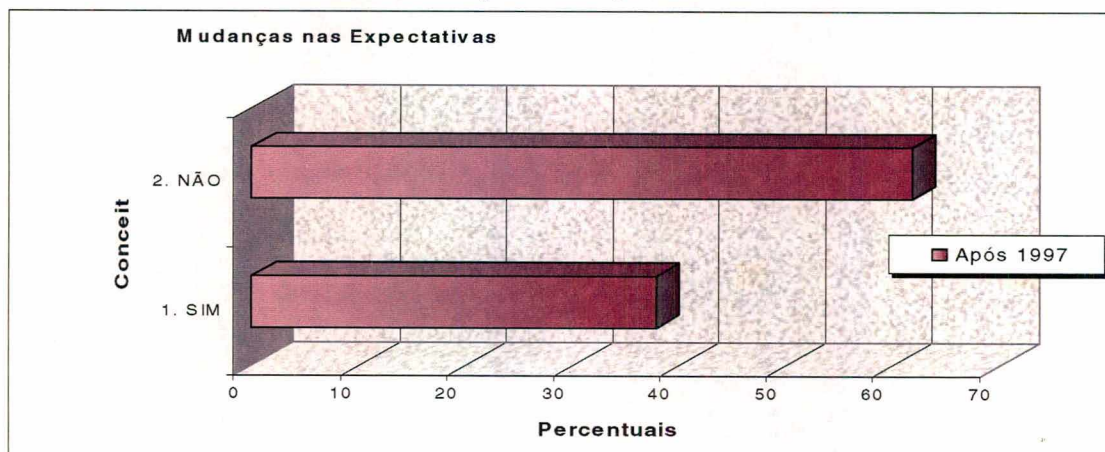
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

*Expectativas*

Outro ponto que merece destaque é que a maioria (62,03%) diz não ter mudado suas expectativas pelo fato de não ter ocorrido resultado no ano de 1997, o que pode ser explicado pelo perfil e grau de comprometimento dos colaboradores perante a implementação do PPR, pela cultura da empresa e também pelo fato de perceberem o PPR como um processo que é aperfeiçoado com o tempo. A Figura 24 representa, graficamente, os resultados.

Figura 24

## Mudanças nas expectativas



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Através das respostas em geral, percebe-se que no início do processo muitos consideravam o PPR como um Programa de redução de custos e não um Programa que também visava o aumento da receita.

A visão de redução de custos limita o propósito de Programas dessa natureza, mesmo porque em um determinado momento não haverá mais como reduzir consideravelmente os custos, mas mantê-los no nível mínimo desejável, mantendo a qualidade. A visão de aumento de receita deve ser estimulada, o que tende a acarretar uma maior produtividade e qualidade e conseqüente satisfação dos clientes internos e externos.

#### **4.4.2 Análise da Medição da Competência da Comissão Representativa dos Colaboradores e Suporte Gerencial do PPR**

Percebe-se que não há uma significativa diferença entre a freqüência de informações sobre "*o que é o PPR*", sobre "*como você pode contribuir com o PPR*" e sobre "*o que o PPR pode proporcionar a você*".

A maioria dos colaboradores tem recebido de moderadamente (29,11%) a freqüentemente (29,11%), informações sobre "*o que é o PPR*". Dos que têm recebido informações, 32,43% considera *razoável*, enquanto a maioria (52,7%) considera *boa*.

Em relação a freqüência de informações sobre "*como você pode contribuir com o PPR*", a maioria recebe de moderadamente (26,58%) a freqüentemente (32,91%). Dos que têm recebido informações, 30,26% considera *razoável* e 48,68% considera *boa*.

Em relação a freqüência de informações sobre "*o que o PPR pode proporcionar a você*", a maioria recebe de moderadamente (37,97%) a freqüentemente (22,78%). Dos que têm recebido informações, 30,14% considera *razoável* e 52,05% considera *boa*.

Em relação a composição da comissão representativa dos colaboradores, 70,89% concorda e 64,56% considera adequado o perfil dos integrantes da mesma.

Em suma, 52,7% têm recebido informações sobre "*o que é o PPR*", 52,05% sobre "*o que o PPR pode proporcionar a você*" e 48,68% sobre "*como você pode contribuir*". Embora seja uma pequena diferença, percebe-se que a freqüência de informações sobre "*como você pode contribuir com o PPR*" é menor do que os outros



dois tipos de informações, o que pode inibir o comportamento e conseqüentemente o desempenho, já que pode-se considerar como básico e fundamental saber “*o que fazer*” para alcançar a meta.

Sobre a comissão, alguns colaboradores citam que “têm grande conhecimento sobre o PPR e as equipes de multiplicadores facilita a comunicação entre os setores, tanto trazendo, como levando opiniões”, “eles têm condições de passar as informações com bastante clareza para os outros colaboradores”, “são pessoas que estão aptas a nos ajudar e orientar no sucesso do PPR” e “são integrantes sérios, comprometidos com a empresa e têm a visão das ansiedades da direção e dos colaboradores”.

Talvez pelo fato de considerarem a comissão séria e comprometida é que a credibilidade da mesma tenha aumentado após a implantação do PPR.

#### **4.4.2.1 Análise da Medição da Competência da Comissão Representativa dos Colaboradores e Suporte Gerencial do PPR por VARIÁVEL: Principais Pontos**

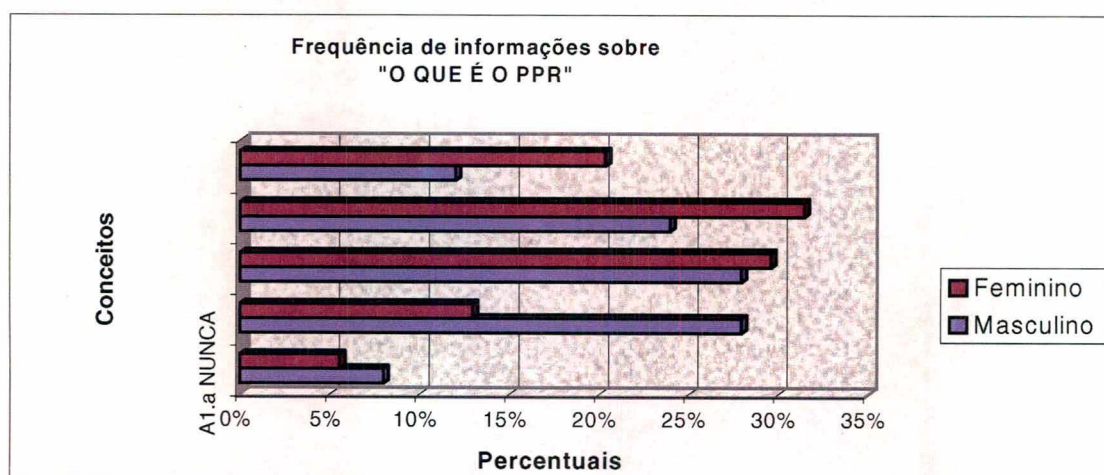
##### ***Por SEXO***

Percebe-se que os colaboradores do sexo feminino vêm recebendo informações sobre “*o que é o PPR*” com mais freqüência do que os colaboradores do sexo masculino, já que 31,48% do sexo feminino vêm recebendo de freqüentemente a sempre (20,37%), enquanto que 28% do sexo masculino vêm recebendo de moderadamente a freqüentemente (24%).

Sobre “*como você pode contribuir com o PPR*”, 32% do sexo masculino raramente têm recebido algum tipo de informação, enquanto 37,04% do sexo feminino freqüentemente. Enquanto 4,17% do sexo masculino consideram as informações repassadas ruins, ninguém do sexo feminino assim considera.

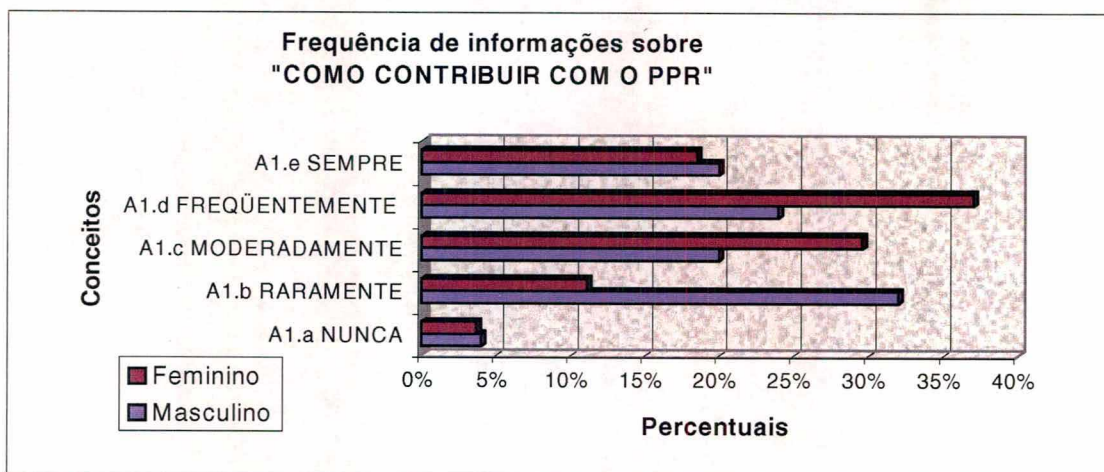
A Figura 25 e Figura 26 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 25**  
**Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por sexo**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 26**  
**Frequência de informações sobre “como contribuir com o PPR” por sexo**



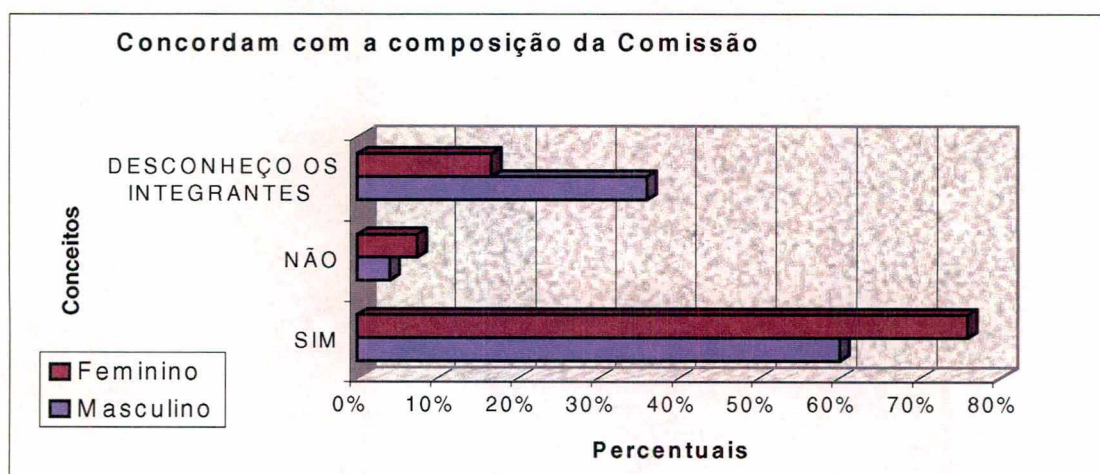
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Os colaboradores do sexo masculino têm menos conhecimento sobre quem são os integrantes da comissão já que 36% desconhecem os integrantes, enquanto 16,67% dos colaboradores do sexo feminino desconhecem. A Figura 27 representa, graficamente, os resultados.



Figura 27

Grau de concordância com a composição da comissão por sexo



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Pelo fato da maioria dos gerentes serem do sexo feminino, é possível que o grau de comunicação entre gerentes do sexo feminino e colaboradores do sexo feminino seja realizada com maior intensidade, o que justificaria o fato dos colaboradores do sexo masculino receberem menos informações sobre o PPR, mas uma correlação das variáveis estatísticas poderia identificar outras possíveis justificativas.

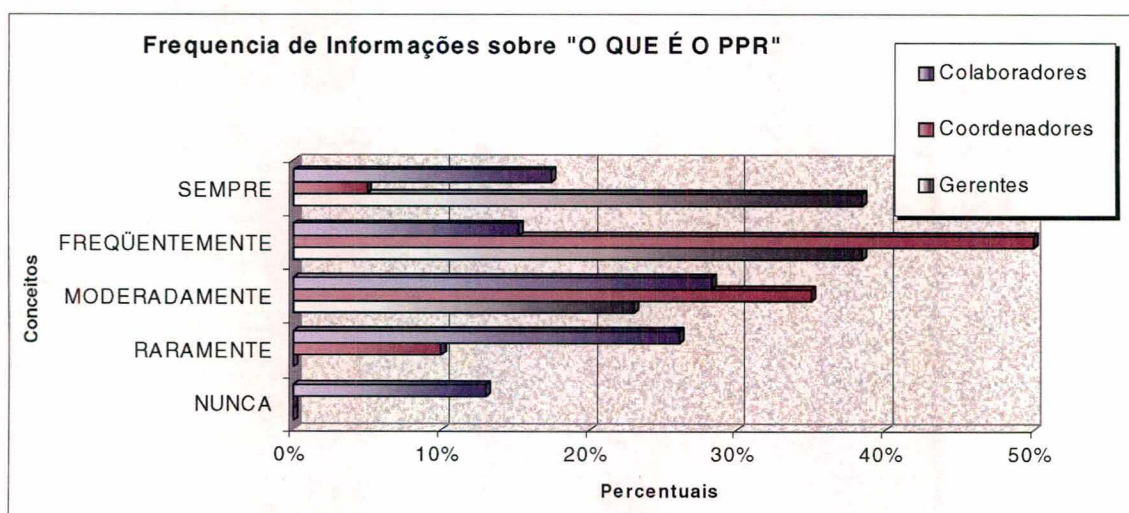
### ***Por FUNÇÃO***

Todos os gerentes e coordenadores têm recebido algum tipo de informação sobre “o que é o PPR”, já 13,04% dos colaboradores nunca têm recebido algum tipo de informação, sendo que a frequência de informações para os gerentes são, no mínimo, moderadamente, enquanto para maioria dos colaboradores (67,39%) são no máximo moderadamente.

Em relação a qualidade das informações recebidas, a maioria dos gerentes (61,54%) consideram boas. Da mesma forma, os coordenadores, em sua maioria (60%) também consideram boas. Já para os colaboradores está entre razoável (35%) e boa (45%).

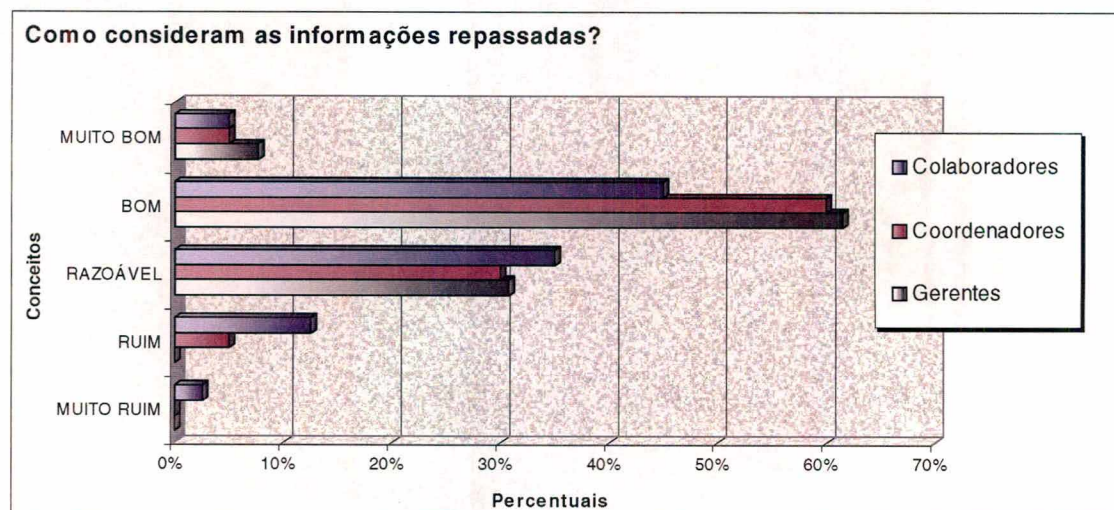
A Figura 28 e Figura 29 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 28**  
**Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por função**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 29**  
**Qualidade das informações repassadas por função**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

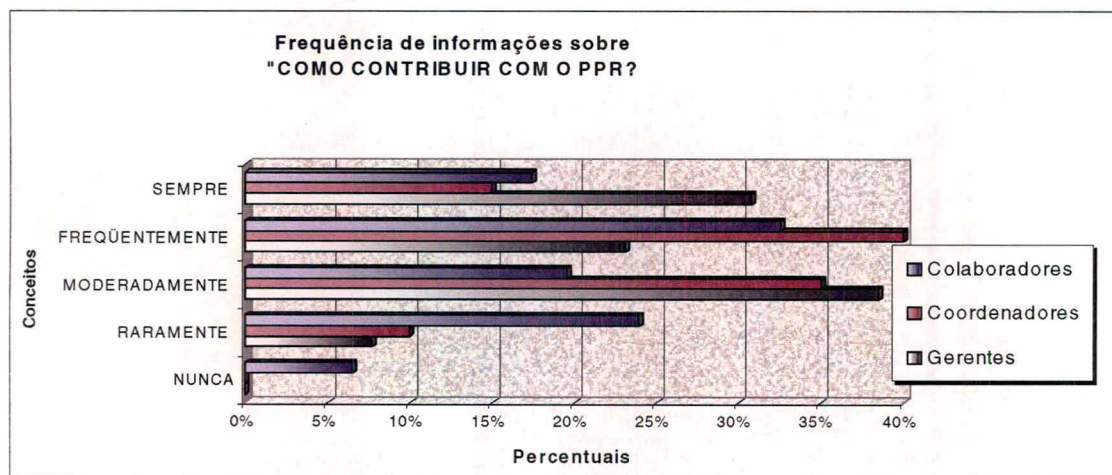
Sobre “*como você pode contribuir com o PPR*”, 6,52% dos colaboradores nunca têm recebido algum tipo de informação, enquanto os gerentes e coordenadores sempre têm recebido algum tipo de informação. Uma parcela considerável dos colaboradores (23,91%) raramente têm recebido algum tipo de informação. Os coordenadores são os que mais frequentemente têm recebido (40%) e os gerentes são os que mais têm



recebido já que 30,77% sempre recebe. Dos colaboradores, 2,33% considera muito ruim a qualidade das informações repassadas. Nenhum gerente ou coordenador considera. A Figura 30 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 30**

**Frequência de informações sobre “como contribuir com o PPR” por função**

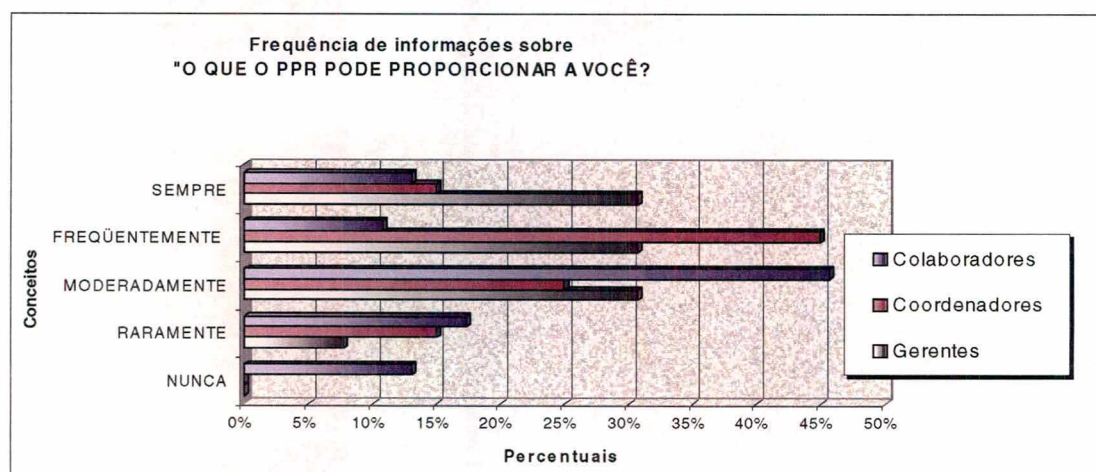


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Sobre “o que o PPR pode proporcionar a você”, 13,04% dos colaboradores nunca têm recebido informação, enquanto gerentes e coordenadores sempre têm recebido algum tipo de informação. A Figura 31 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 31**

**Frequência de informações sobre “o que o PPR pode proporcionar a você” por função**



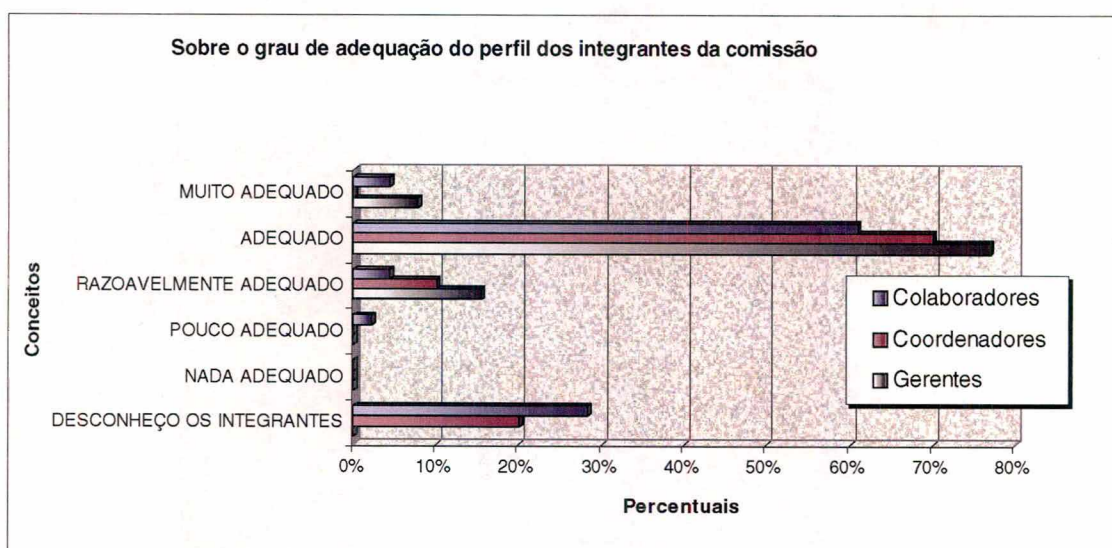
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Todos os gerentes conhecem os integrantes da comissão, enquanto 20% dos coordenadores e 28,26% dos colaboradores não conhecem. Todos os coordenadores que conhecem os integrantes da comissão concordam com a composição da mesma. Da mesma forma, 93,94% dos colaboradores que conhecem, concordam com a composição da comissão, enquanto 76,92% dos gerentes concordam.

Dos que conhecem a comissão e em relação ao grau de adequação do perfil da mesma, a maioria dos gerentes (76,92%), a maioria dos coordenadores (87,5%) e a maioria dos colaboradores (87,5%) consideram adequado. A Figura 32 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 32**

**Grau de adequação do perfil dos integrantes da comissão por função**



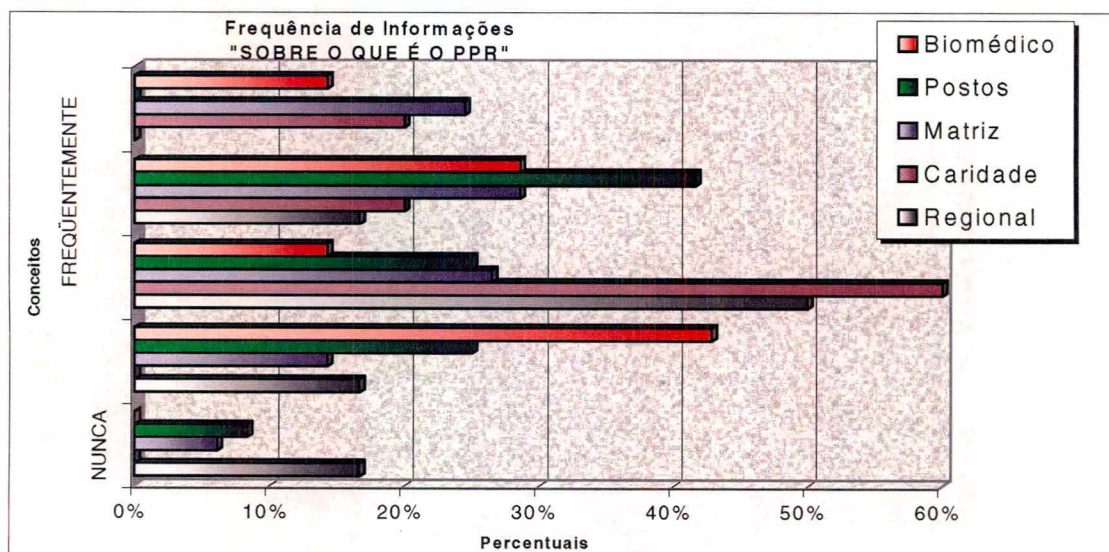
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Por LOCAL**

Percebe-se que ainda há locais como o Hospital Regional, matriz e postos de coleta que nunca têm recebido algum tipo de informação (16,67%, 6,12% e 8,33% respectivamente) sobre “o que é o PPR”. A Figura 33 representa, graficamente, os resultados.



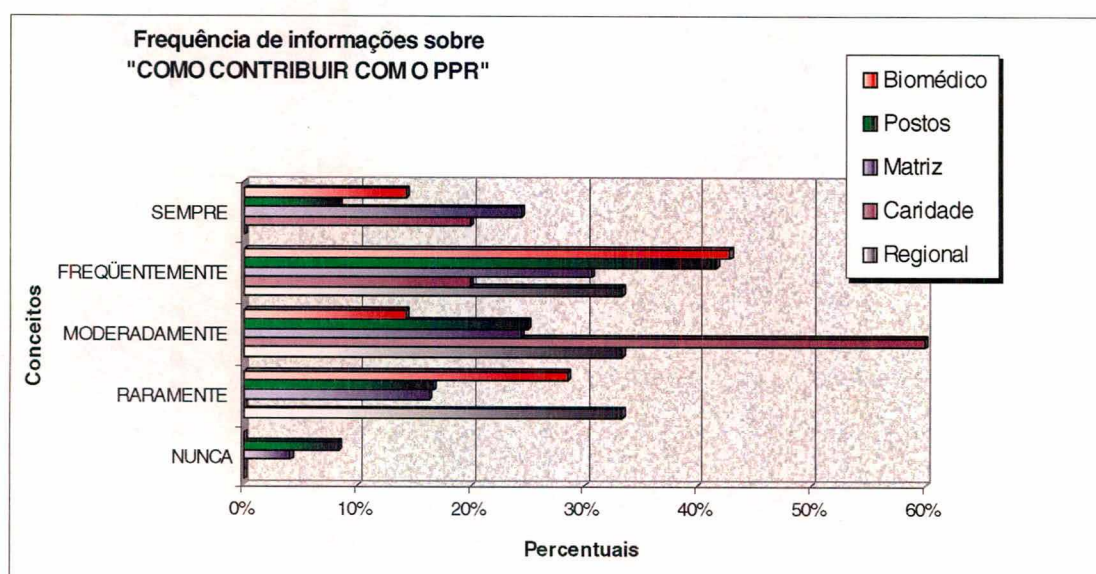
**Figura 33**  
**Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por local**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Sobre “*como você pode contribuir com o PPR*”, 4,08% da matriz e 8,33% dos postos de coleta nunca têm recebido algum tipo de informação. A Figura 34 representa, graficamente, os resultados.

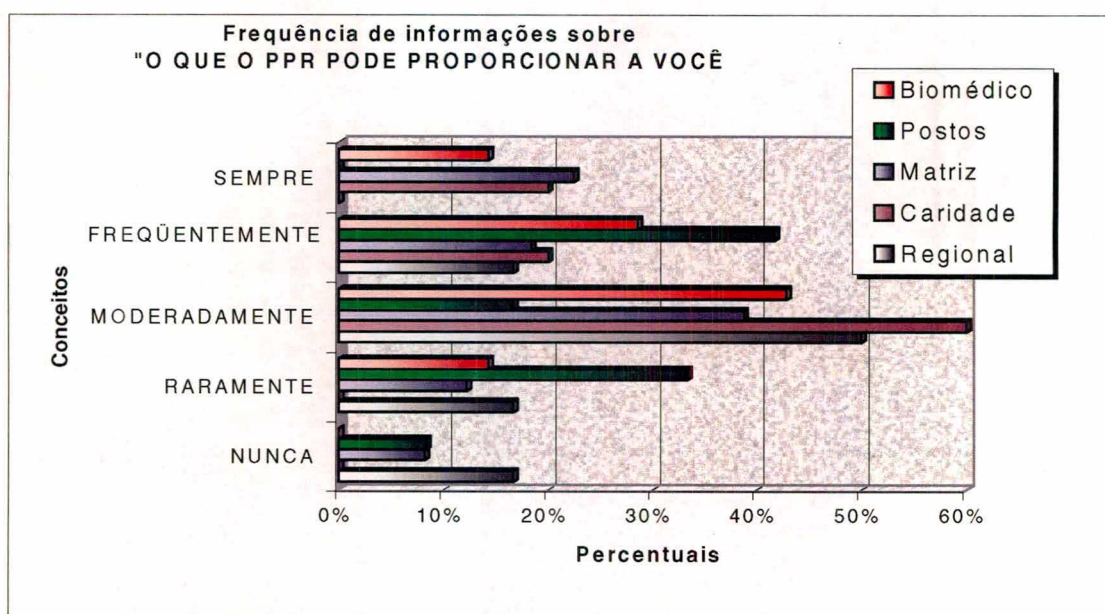
**Figura 34**  
**Frequência de informações sobre “como contribuir com o PPR” por local**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Sobre “o que o PPR pode proporcionar a você”, 16,67% do Hospital Regional, 8,16% da matriz e 8,33% dos postos nunca têm recebido algum tipo de informação. A Figura 35 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 35**  
**Frequência de informações sobre**  
**“o que o PPR pode proporcionar a você” por local**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Os que mais desconhecem os integrantes são os colaboradores do Hospital Regional (66,67%), seguido do Biomédico (42,86%), Hospital de Caridade (40%), postos de coleta (33%) e matriz (10,2%). Dos que conhecem, 100% dos colaboradores dos locais concordam, exceto a matriz onde 88,64% concorda com a composição da comissão e 11,36% não concorda com a composição da comissão. A Figura 36 representa, graficamente, os resultados.

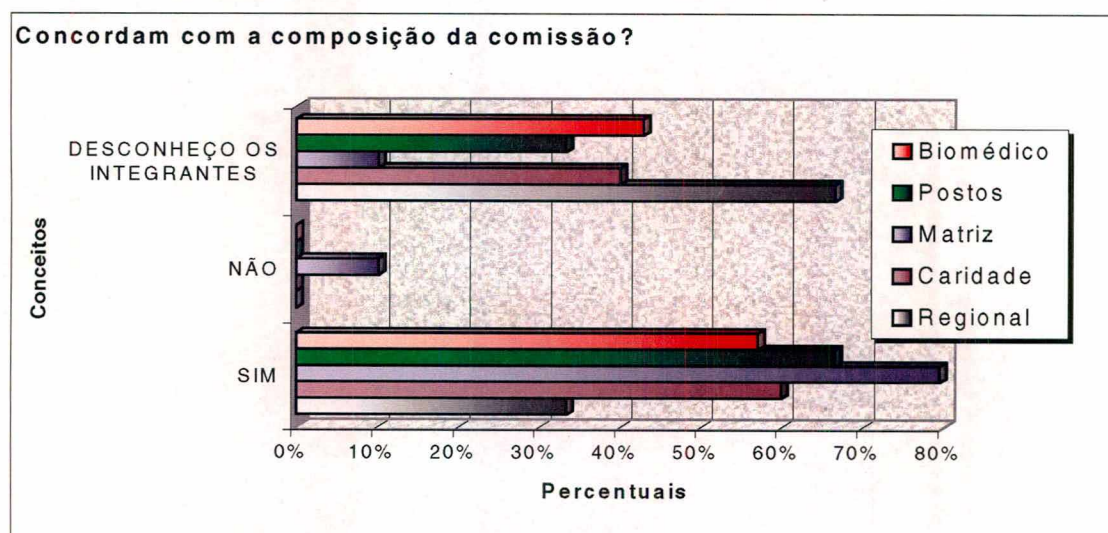
Talvez pelo fato da natureza do trabalho dos hospitais envolver mais o colaborador com rotinas de urgência e emergência, o mesmo tende a estar mais absorvido com os procedimentos técnicos e menos absorvido com as práticas administrativas. Outro ponto que poderia ser citado é o fato dos hospitais e postos de coleta estarem distantes da matriz, dificultando a propagação do Programa ou ainda,



poderia ser justificado pelo fato dos multiplicadores não estarem cumprindo sua função que consiste em busca e repasse de informações.

**Figura 36**

**Grau de concordância com a composição da comissão por local**

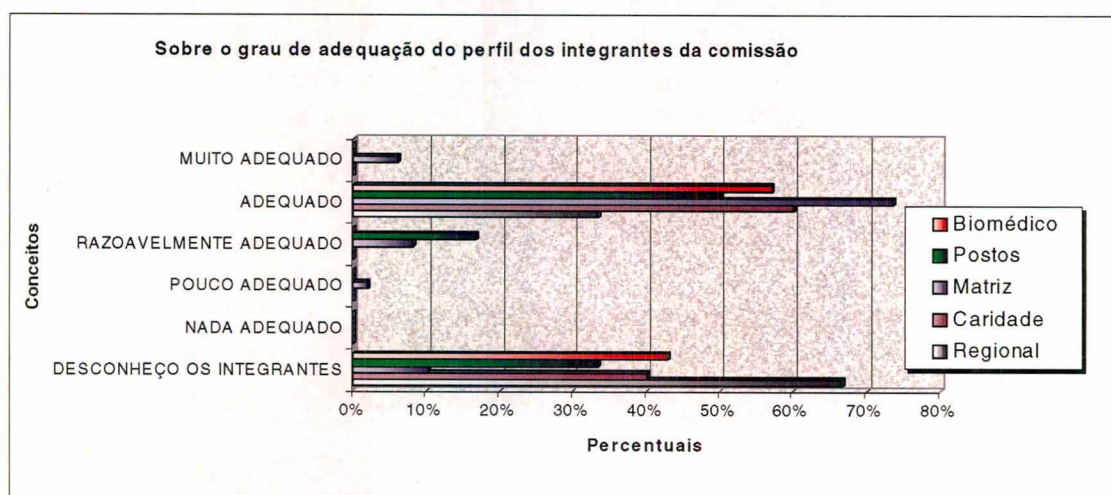


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Dos que conhecem, 100% dos colaboradores do Hospital Regional, Hospital de Caridade e Biomédico consideram adequado o perfil dos integrantes da comissão, sendo que 75% dos postos de coleta consideram adequado e 81,82% da matriz também. A Figura 37 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 37**

**Grau de adequação do perfil dos integrantes da comissão por local**



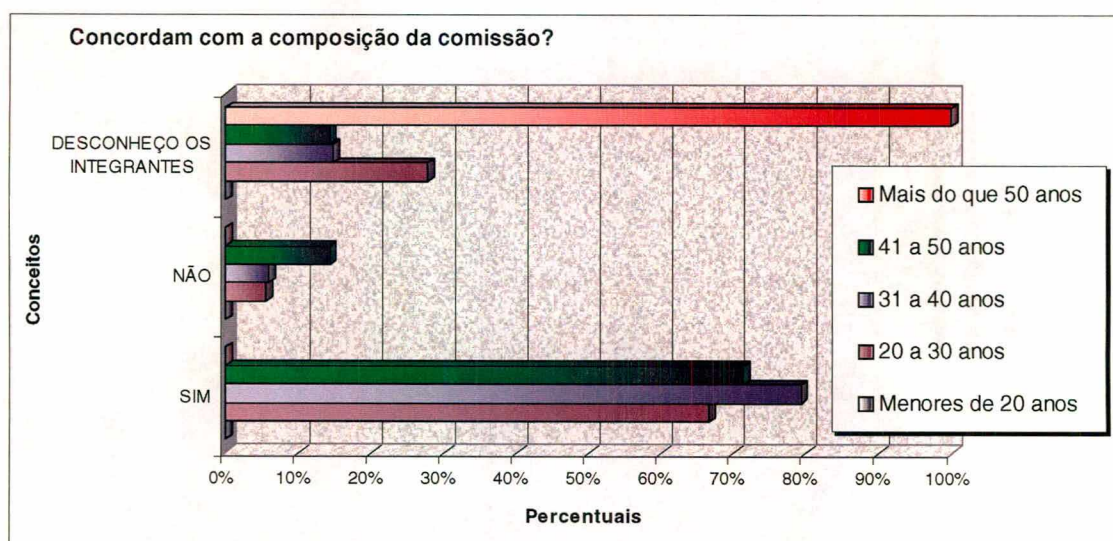
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

### Por IDADE

Os que mais desconhecem os integrantes são os colaboradores de 20 a 30 anos (27,78%) e todos que têm mais do que 50 anos. A Figura 38 representa, graficamente, os resultados.

**Figura 38**

**Grau de concordância com a composição da comissão por idade**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

### Por TEMPO DE TRABALHO

Ainda há colaboradores que trabalham há bastante tempo como os que trabalham há mais de 10 anos e menos de 15 anos, onde 16,67% não têm recebido algum tipo de informação sobre “o que é o PPR”.

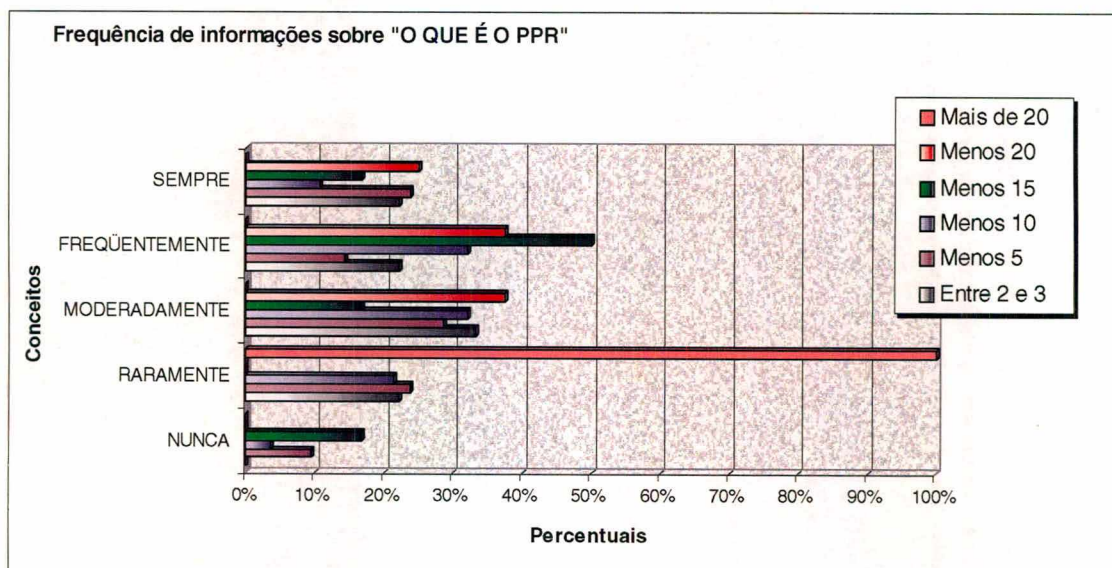
Ao mesmo tempo, os que mais concordam com a composição da comissão são os que estão há mais de 10 anos e menos de 15 anos (83,33%) e os que menos concordam são os que estão há mais de 15 anos e menos de 20 anos (37,5%).

A Figura 39 e Figura 40 representam, graficamente, os resultados.



Figura 39

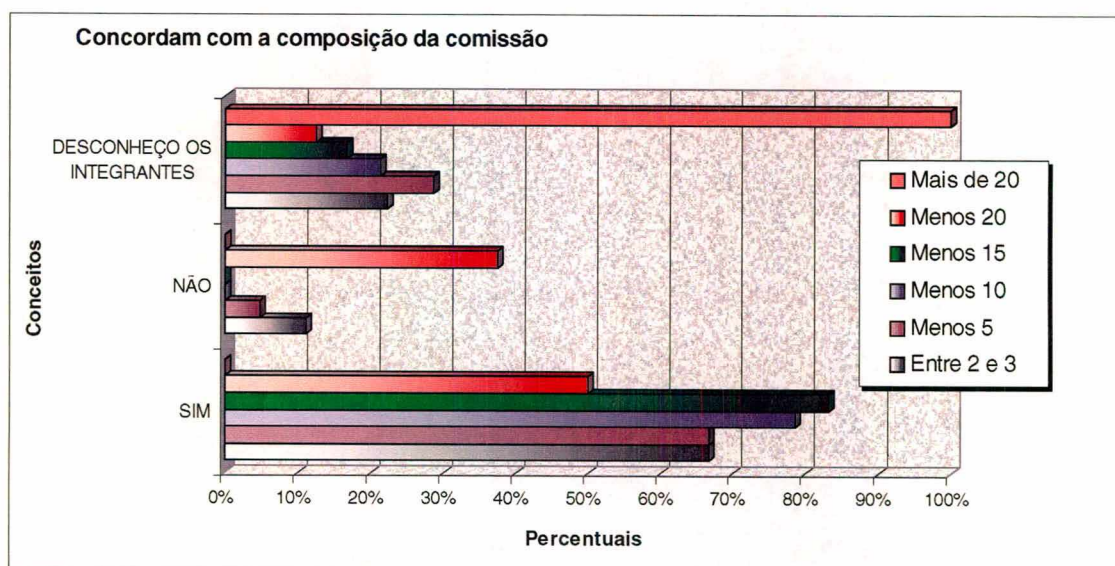
Frequência de informações sobre “o que é o PPR” por tempo de trabalho



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Figura 40

Grau de concordância com a composição da comissão por tempo de trabalho



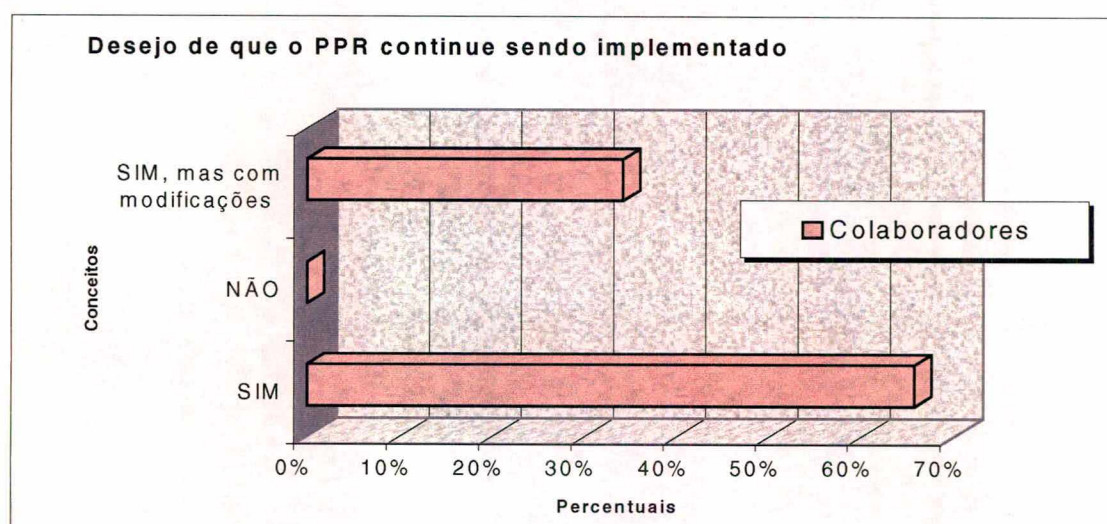
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

#### 4.4.3 Análise da Medição de Sucesso do PPR

##### *Aceitação do PPR*

Todos os colaboradores desejam que o PPR continue, sendo que 34,18% desejam que o PPR continue sendo implementado, mas com modificações. A Figura 41 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 41**  
**Desejo de continuidade do PPR**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

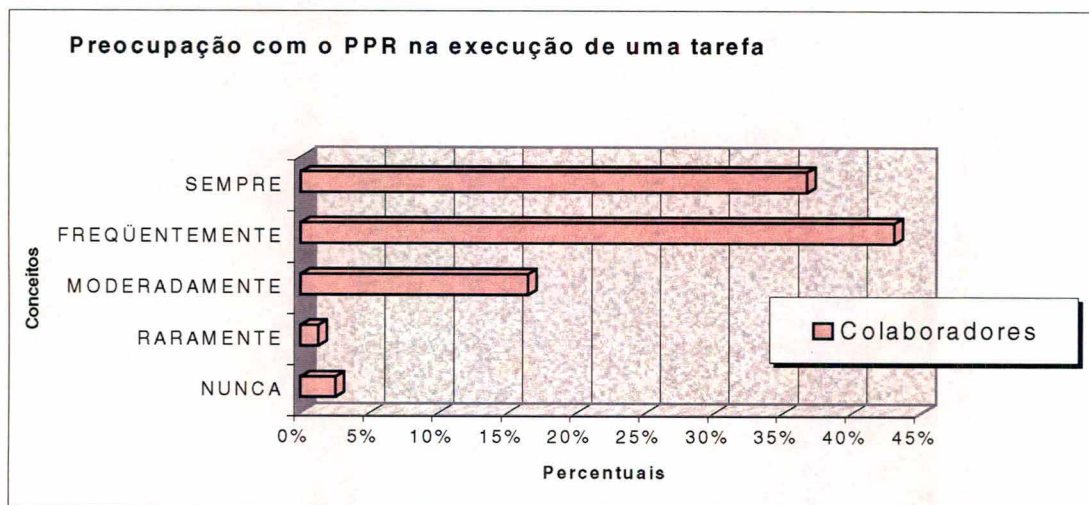
Dentre as mudanças desejadas estão, segundo as considerações dos colaboradores: “metas devem ser revistas e adequadas a cada setor” e “beneficiar quem mais se empenha com o Programa, proporcionando melhores condições financeiras e ambiente de trabalho”.

##### *Comprometimento com o PPR*

Uma considerável parcela dos colaboradores (43,04%) preocupa-se freqüentemente com o PPR, enquanto 36,71% sempre se preocupam com o PPR na realização de uma determinada tarefa. A Figura 42 representa, graficamente, o resultado.



**Figura 42**  
**Preocupação com o PPR na execução de uma dada tarefa**



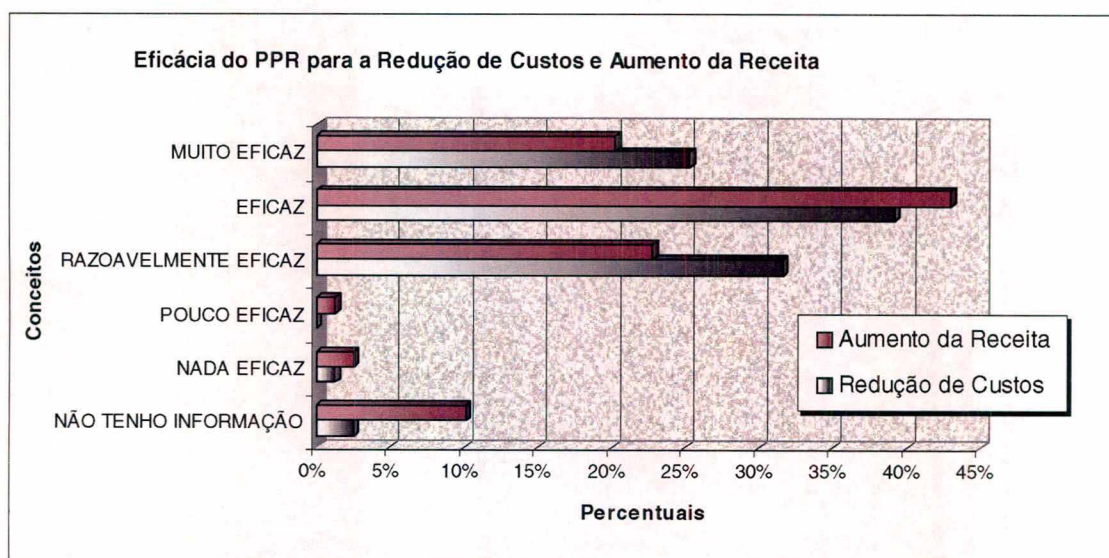
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

### **Eficácia do PPR**

Considera-se que o PPR é eficaz (39,24%) a muito eficaz (25,32%) para a *redução de custos* e eficaz (43,04%) a muito eficaz (20,25%) para o *aumento da receita*. Um ponto que merece destaque é que os colaboradores têm mais informação sobre a *redução de custos* (2,53% não têm informação alguma) do que sobre o *aumento da receita* (10,13% não têm informação alguma). Talvez isto se deva a forma pela qual o Programa foi introduzido.

A visão de redução de custos é importante até o limite de redução possível, cabendo ressaltar que com um maior conhecimento sobre o PPR, os colaboradores poderão perceber que o Programa pode se tornar um meio de aumento de receita mediante a um comprometimento cada vez mais crescente com a qualidade dos produtos e/ou serviços. A Figura 43 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 43**  
**Eficácia do PPR para a redução de custos e aumento da receita**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Em relação a *redução de não conformidades*, a maioria considera entre razoavelmente eficaz (39,24%) e eficaz (31,65%), mas é necessário ressaltar que 11,19% não têm informação alguma.

Em relação ao *Programa 5S*, a maioria considera entre eficaz (50,63%) e muito eficaz (34,18%). Já, em relação ao *Trabalho em Equipe*, a maioria considera entre eficaz (46,84%) e muito eficaz (22,78%).

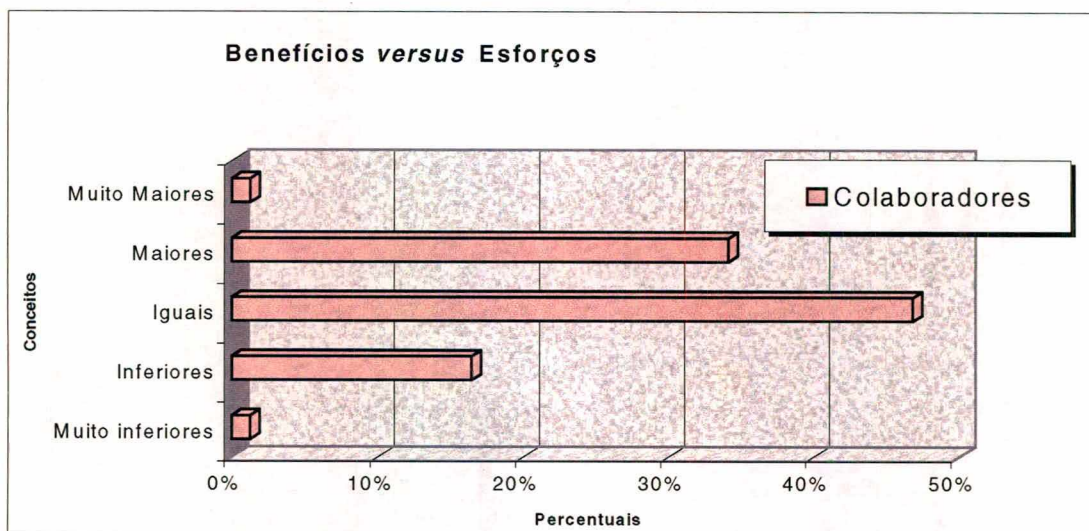
A preocupação com os itens citados deve-se ao fato de que reduzindo não conformidades, mantendo o ambiente de trabalho limpo e organizado e o relacionamento harmônico entre colaboradores refletirá na qualidade do atendimento e consequentemente em um grau elevado de satisfação por parte dos clientes, gerando receita e contribuindo então para o PPR. O PPR é um meio e um fim ao mesmo tempo.

### **Valor do PPR**

Em relação aos benefícios *versus* os esforços para implementar o PPR, 46,84% consideram os benefícios iguais aos esforços, enquanto 34,18% consideram os benefícios maiores que os esforços dispensados. A Figura 44 representa, graficamente, o resultado.



**Figura 44**  
**Benefícios *versus* Esforços**

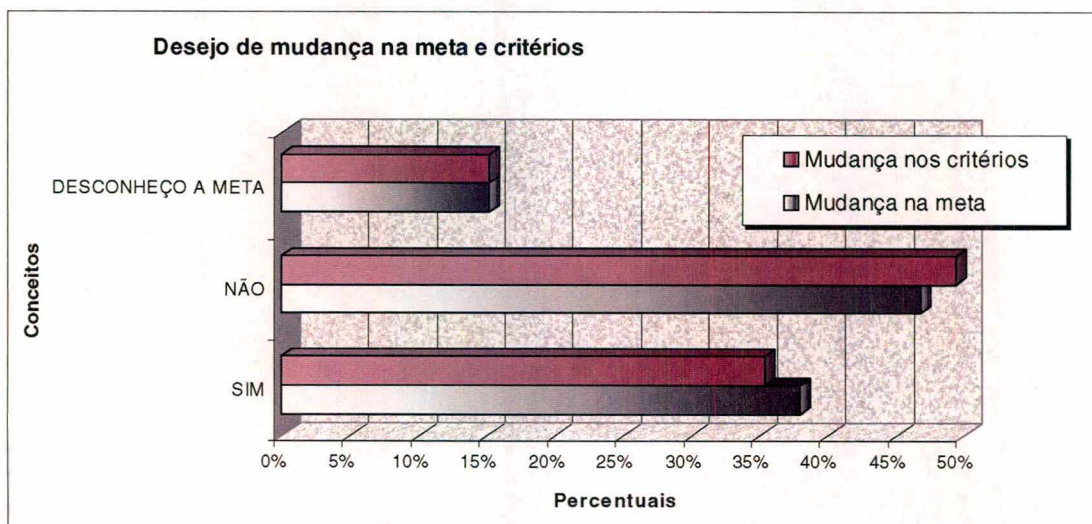


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

### ***Satisfação com o PPR***

Em relação a mudança na meta, 37,97% gostariam que a meta fosse mudada e 35,44% gostariam que os critérios fossem mudados. A Figura 45 representa, graficamente, o resultado.

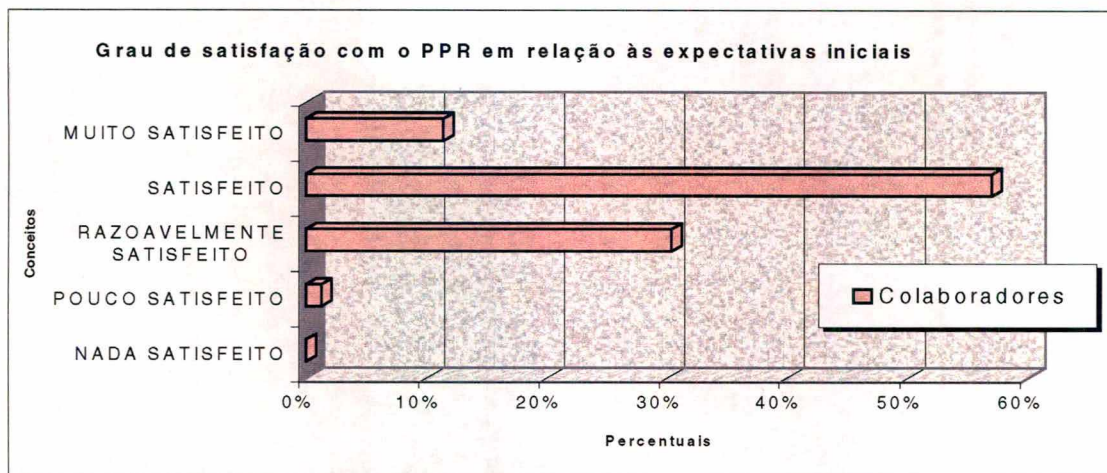
**Figura 45**  
**Desejo de mudança na meta e critérios**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Em relação às expectativas iniciais, percebe-se que a maioria (56,96%) está satisfeita, enquanto uma considerável parcela (30,38%) está razoavelmente satisfeita. A Figura 46 representa, graficamente, o resultado.

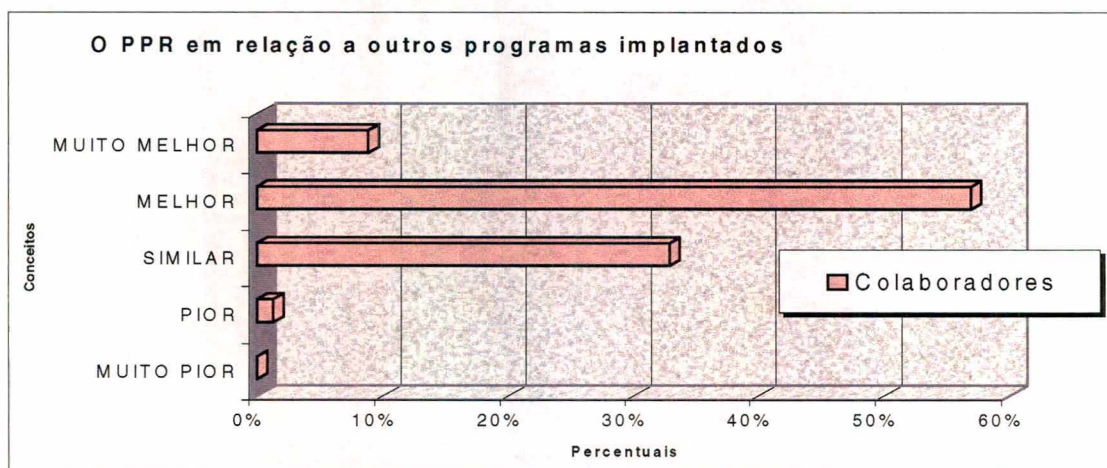
**Figura 46**  
**Grau de satisfação em relação às expectativas iniciais**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Em relação a outros Programas implantados na empresa, a maioria (56,96%) considera o PPR melhor, enquanto 32,91% consideram similar. A Figura 47 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 47**  
**O PPR em relação a outros programas**

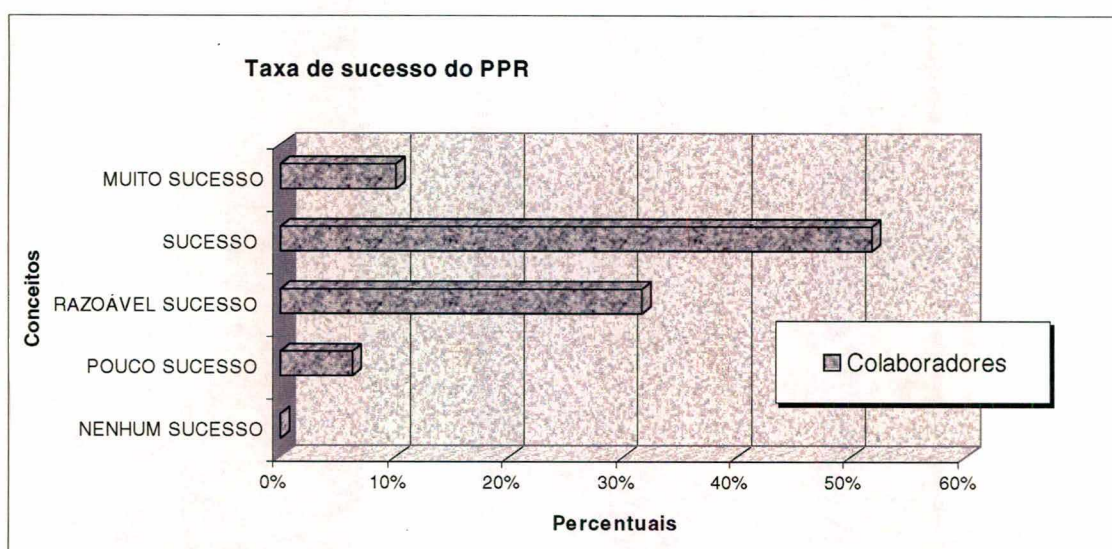


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.



A maioria (51,9%) considera o PPR um sucesso, enquanto 31,65% considera um razoável sucesso. Comparando com a probabilidade do mesmo ter sucesso, tem tudo para ser um sucesso ou ter muito sucesso. A Figura 48 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 48**  
**Taxa de sucesso do PPR**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

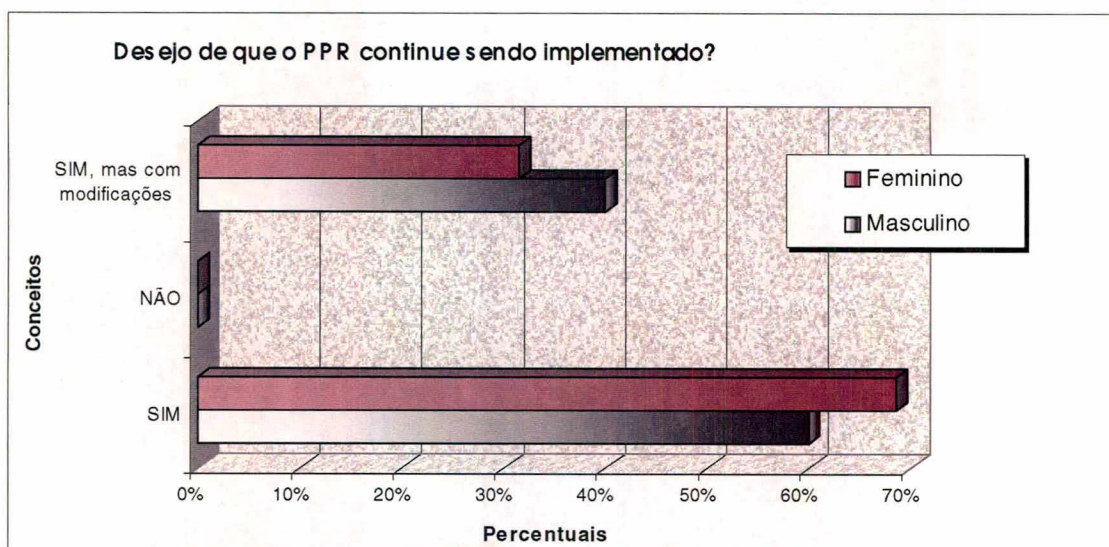
Na concepção dos colaboradores, o PPR “estimula os colaboradores a manter o PPR, após obterem os resultados”, “foi um grande desempenho e conquistas, pois foi muito melhor trabalhar desta forma para a empresa e colaboradores”, “com o PPR está tendo um comprometimento diário dos colaboradores para com a empresa e clientes e “com a implantação do PPR, houve uma melhora relativa em relação aos programas implantados”. Os comentários dos colaboradores buscam justificar o percentual elevado de sucesso.

#### 4.4.3.1 Análise da Medição de Sucesso do PPR por Variável: Principais Pontos

##### *Por SEXO*

Todos os colaboradores desejam que o PPR continue, sendo que os colaboradores do sexo masculino preferem mais modificações (40%) do que os colaboradores do sexo feminino (31,48%). A Figura 49 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 49**  
**Desejo de continuidade do PPR por sexo**

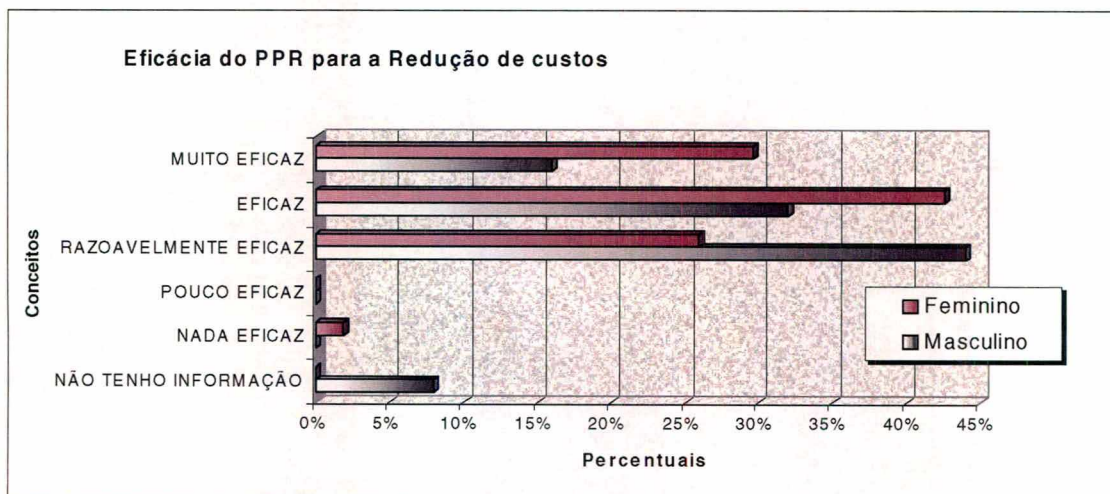


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Percebe-se que os colaboradores do sexo feminino consideram a redução de custos mais eficaz para o PPR do que os colaboradores do sexo masculino. Enquanto 32% do sexo masculino consideram eficaz e 16% consideram muito eficaz, 42,59% do sexo feminino consideram eficaz e 29,63% consideram muito eficaz. Além de haver ainda colaboradores do sexo masculino que não possuem informação a respeito. A Figura 50 representa, graficamente, o resultado.



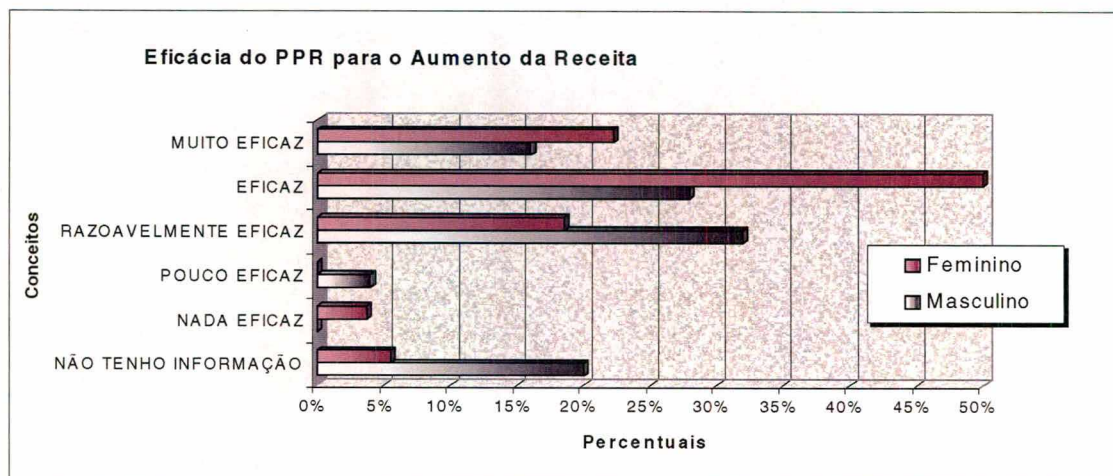
**Figura 50**  
**Eficácia do PPR para a redução de custos por sexo**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Em relação ao aumento da receita, 20% dos colaboradores do sexo masculino não têm informação a respeito, enquanto somente 5,56% dos colaboradores do sexo feminino não têm. A maioria dos colaboradores do sexo masculino considera entre razoavelmente eficaz 32% e eficaz 28% o PPR para o aumento da receita, enquanto as colaboradoras do sexo feminino consideram de eficaz 50% a muito eficaz 22,22%. Cabe ressaltar que os colaboradores possuem menos informação sobre o aumento da receita em relação a redução dos custos. A Figura 51 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 51**  
**Eficácia do PPR para o aumento da receita por sexo**

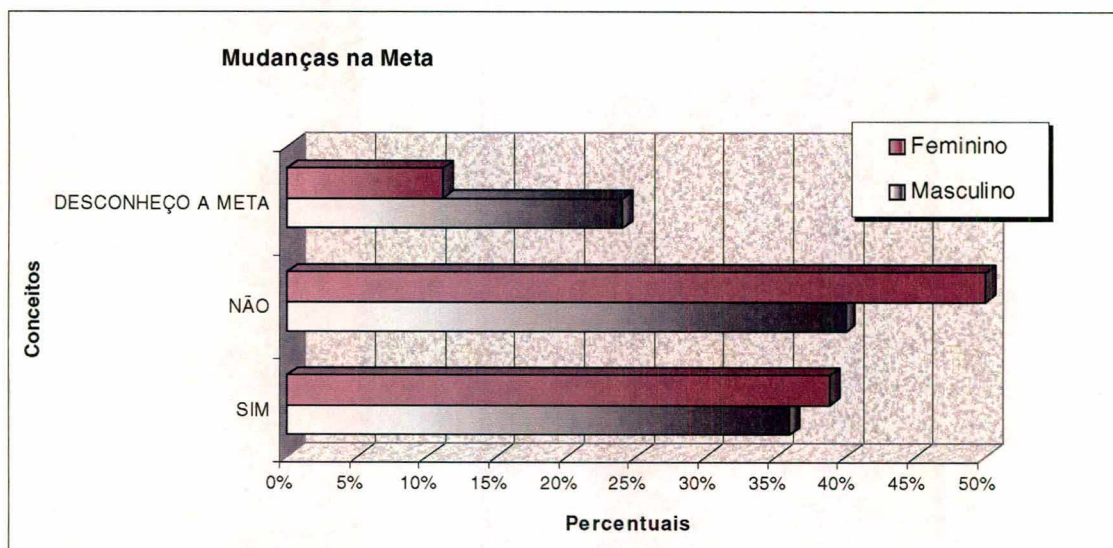


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Percebe-se que os colaboradores do sexo masculino desconhecem mais a meta e os critérios do que os colaboradores do sexo feminino. A Figura 52 e Figura 53 representam, graficamente, os resultados.

**Figura 52**

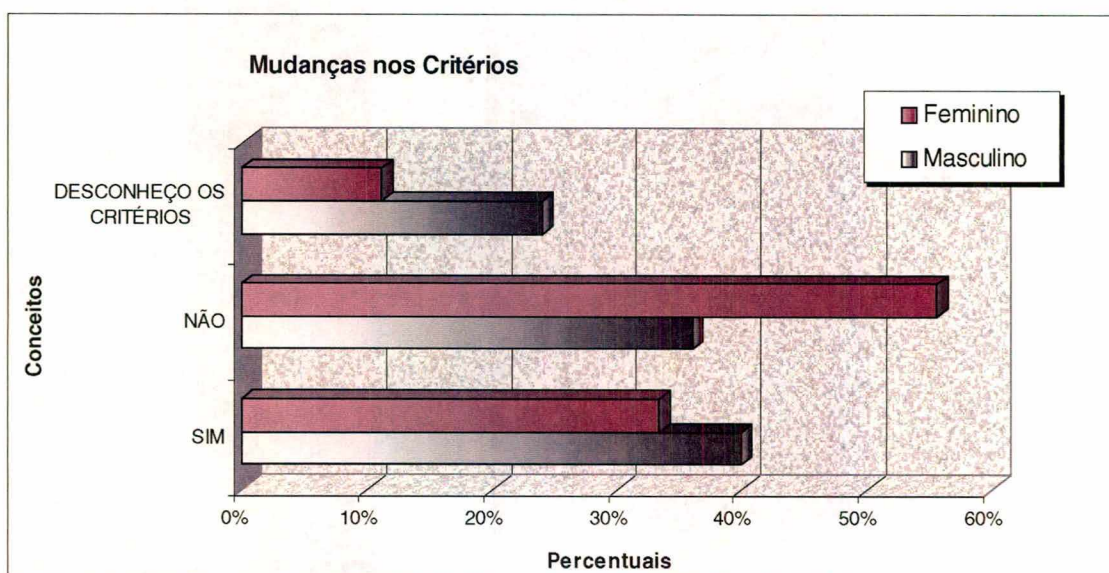
**Desejo de mudança na meta por sexo**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 53**

**Desejo de mudança nos critérios por sexo**

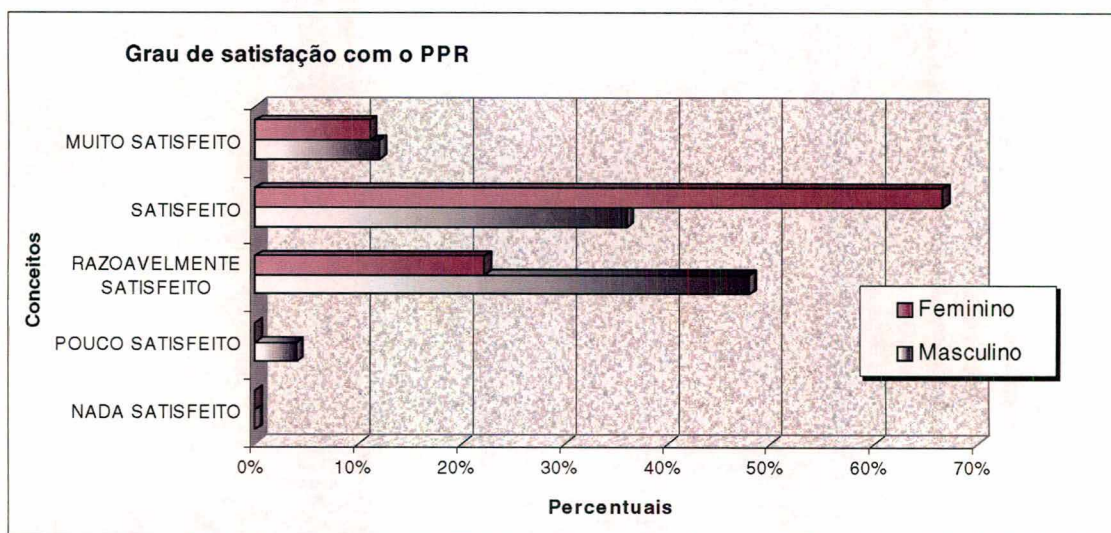


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.



Em relação as expectativas iniciais, percebe-se que a maioria dos colaboradores do sexo feminino (66,67%) está satisfeita, enquanto somente 36% dos colaboradores do sexo masculino estão satisfeitos e 48% estão razoavelmente satisfeitos. A Figura 54 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 54**  
**Grau de satisfação com o PPR por sexo**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Os colaboradores do sexo masculino consideram o PPR com razoável sucesso (40%) a sucesso (44%), enquanto a maioria dos colaboradores do sexo feminino considera um sucesso (55,56%) e somente 27,78% consideram um razoável sucesso.

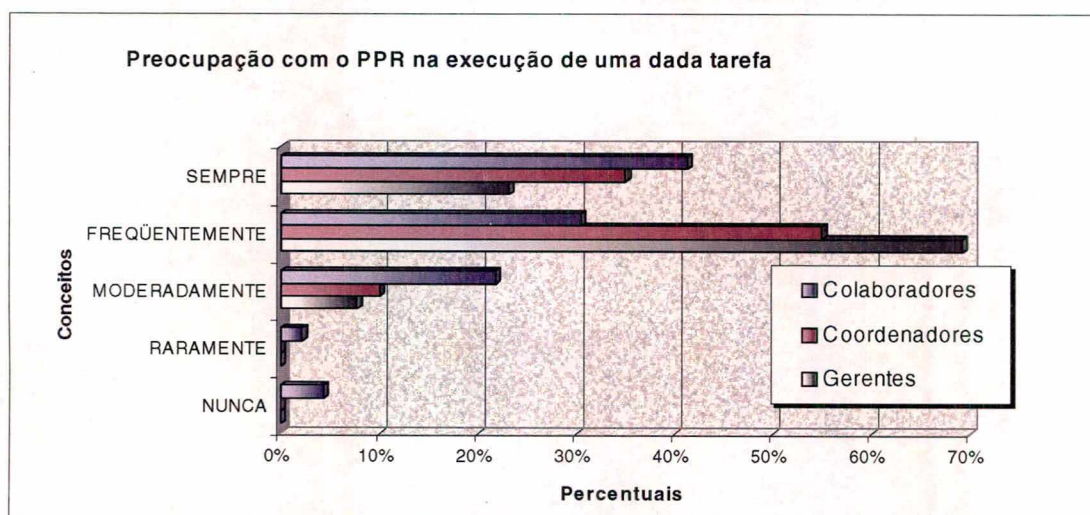
### ***Por FUNÇÃO***

Todos os colaboradores desejam que o PPR continue, sendo que os colaboradores que ocupam função gerencial são os que menos desejam modificações, pois somente 23,08% desejam modificações em relação aos coordenadores (40%) e colaboradores (34,78%) que desejam.

A maioria dos gerentes (69,23%) e a maioria dos coordenadores (55%) freqüentemente preocupam-se com o PPR na execução de uma dada tarefa, enquanto uma parcela considerável dos colaboradores 21,74% se preocupa moderadamente. A Figura 55 representa, graficamente, o resultado.

Figura 55

## Preocupação com o PPR na execução de uma dada tarefa por função

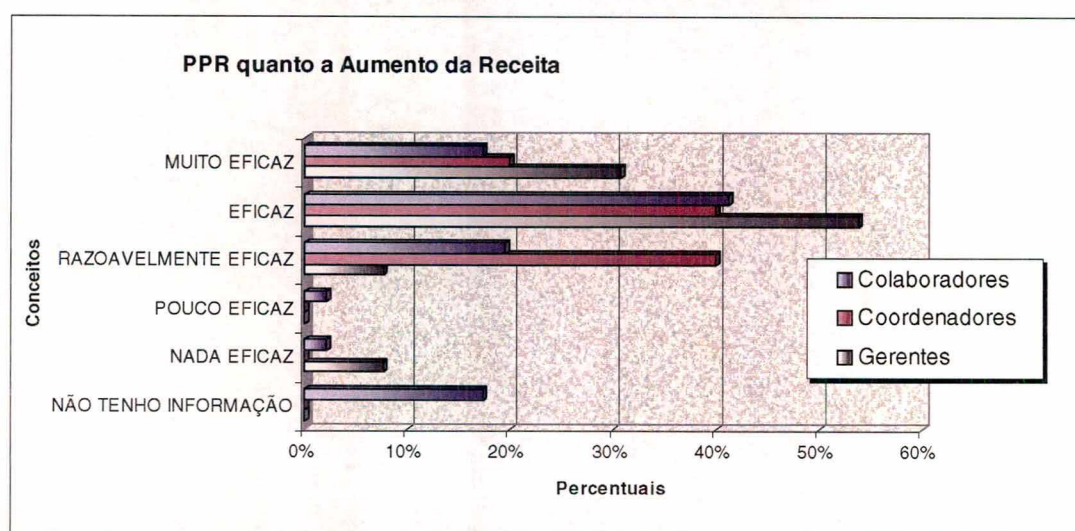


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Em relação ao aumento da receita, a maioria dos gerentes (53,85%) considera eficaz, enquanto a maioria dos coordenadores considera entre razoavelmente eficaz (40%) e eficaz (40%). Cabe ressaltar que os colaboradores que não ocupam função de gerência ou coordenação são os únicos que ainda não têm informação sobre o aumento da receita (17,39%). A Figura 56 representa, graficamente, o resultado.

Figura 56

## Eficácia do PPR para o aumento da receita por função



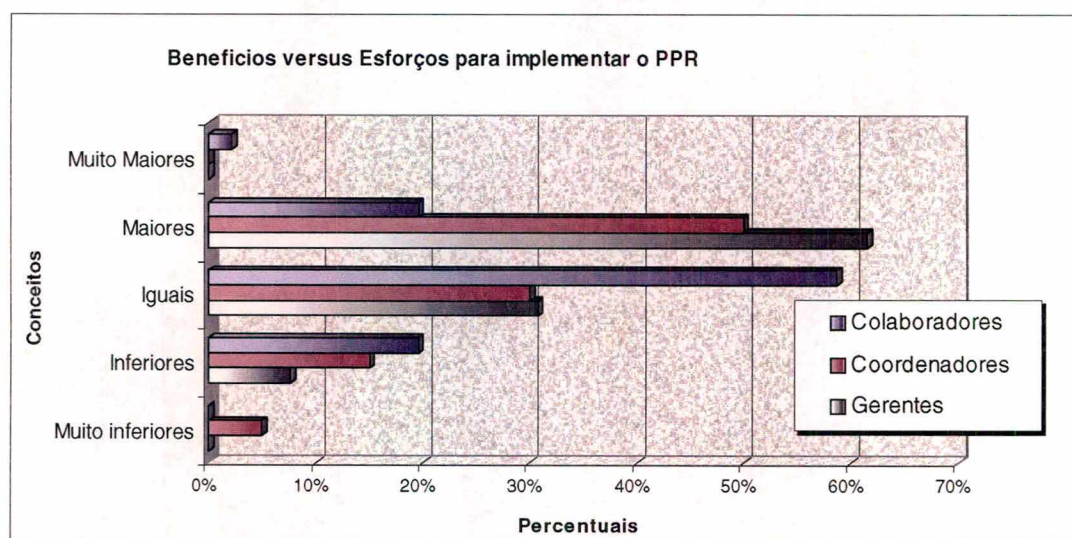
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.



Cabe ressaltar que os colaboradores que não ocupam função de gerência ou coordenação são os únicos que ainda não têm informação sobre a redução de não conformidades (19,57%).

A maioria dos gerentes (61,54%) e parte dos coordenadores (50%) consideram os benefícios do PPR maiores do que os esforços para implementá-lo. A maioria dos colaboradores (58,5%) consideram os benefícios iguais aos esforços para implementá-lo. A Figura 57 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 57**  
**Benefícios versus esforços por função**

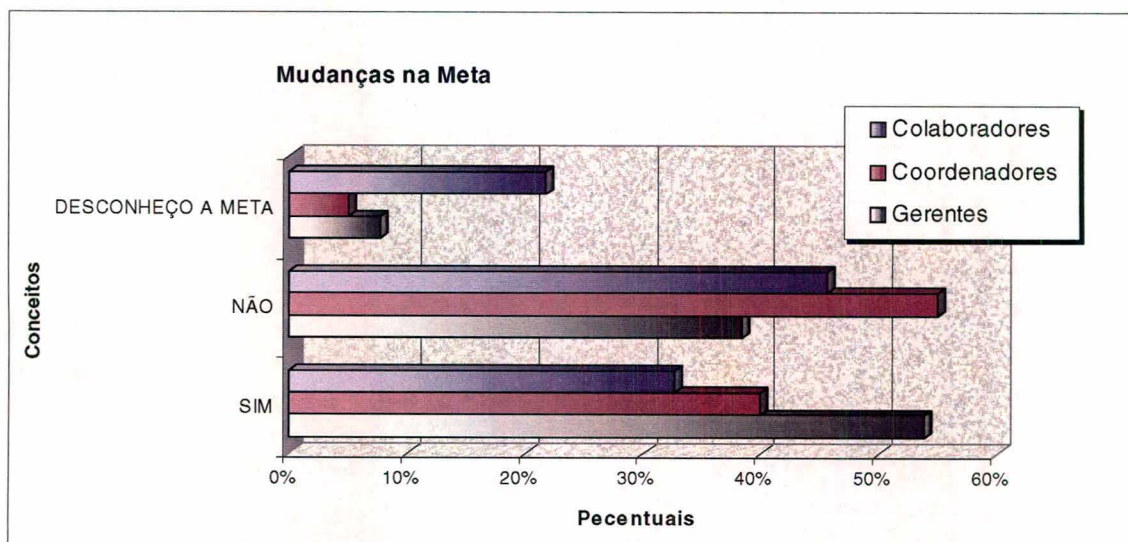


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Talvez os critérios de distribuição dos resultados ou a própria atividade dos colaboradores justifiquem o fato de haver uma considerável parcela dos colaboradores considerando os benefícios inferiores aos esforços para implementar o PPR.

Quanto as mudanças na meta estabelecida, 53,85% dos gerentes gostariam que houvessem, enquanto a maioria dos coordenadores (55%) e dos colaboradores (45,65%) não. Pode-se afirmar que 21,74% dos colaboradores desconhecem a meta, mais do que os que ocupam função de gerência ou coordenação. A Figura 58 representa, graficamente, o resultado.

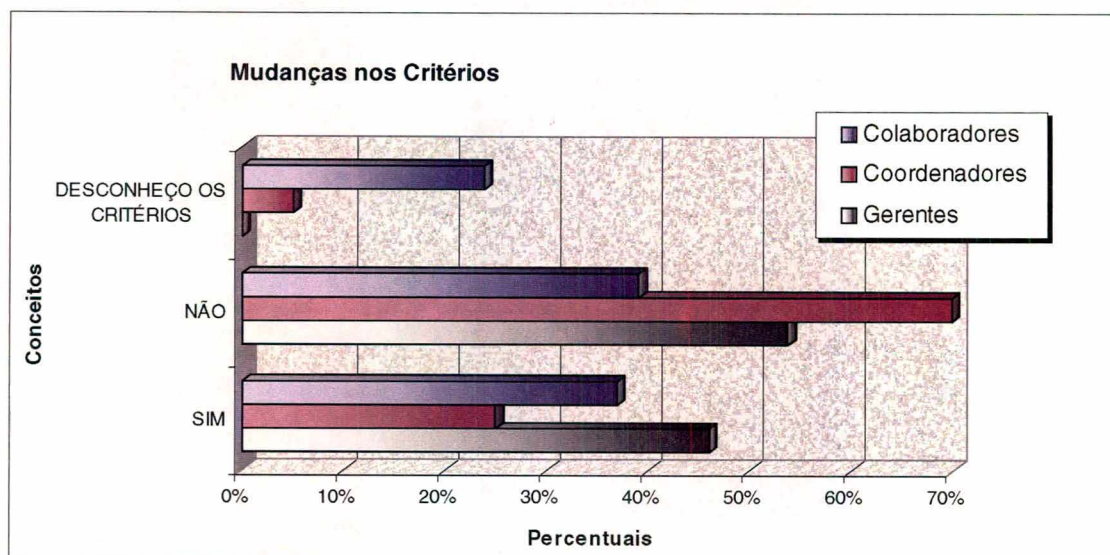
**Figura 58**  
**Desejo de mudança na meta por função**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Quanto as mudanças nos critérios de distribuição dos resultados, a maioria dos gerentes (53,85%) e dos coordenadores (70%) gostaria que os critérios se mantivessem, enquanto parte dos colaboradores também. Pode-se perceber que 23,91% dos colaboradores desconhecem os critérios, mais do que os que ocupam função de gerência ou coordenação. A Figura 59 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 59**  
**Desejo de mudança nos critérios por função**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

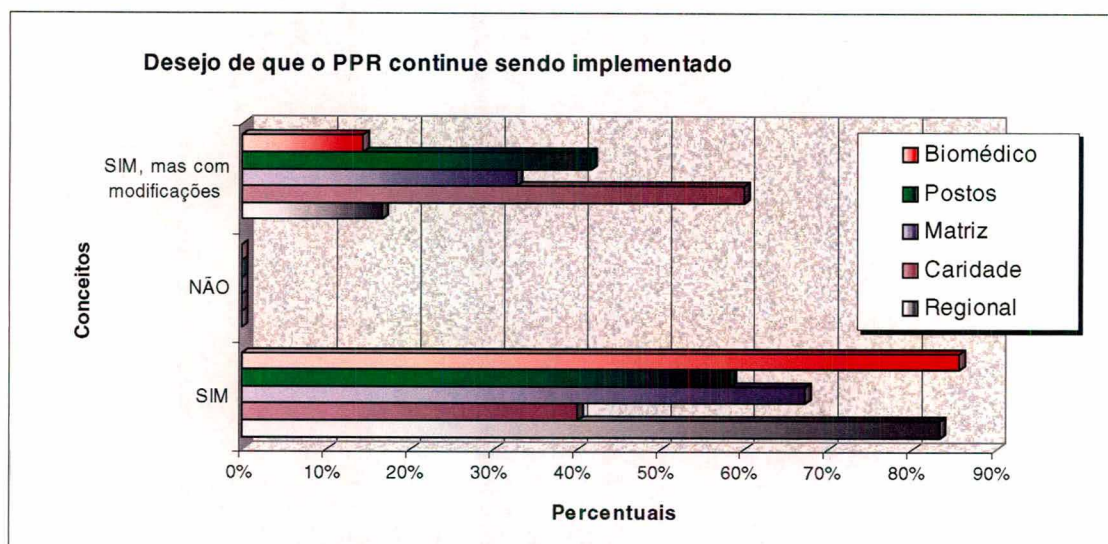


A maioria dos gerentes (69,23%) considera o PPR um sucesso. A maioria dos coordenadores considera de razoável sucesso (30%) a sucesso (45%). Parte dos colaboradores também consideram um sucesso (50%).

### *Por LOCAL*

Embora todos os colaboradores desejam que o PPR continue, a maioria dos colaboradores do Hospital de Caridade (60%) deseja modificações. A Figura 60 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 60**  
**Desejo de continuidade do PPR por local**



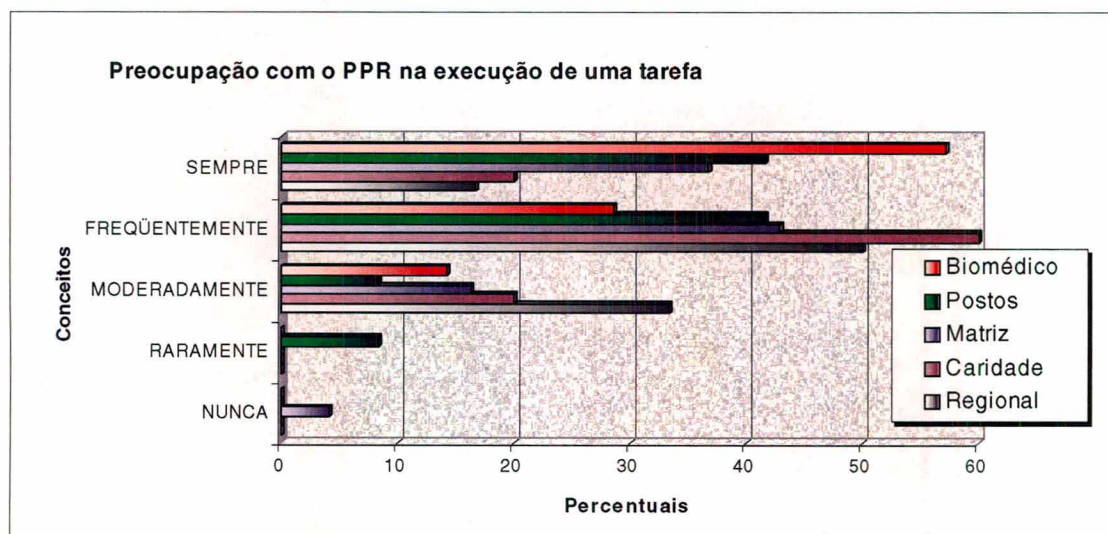
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Em relação ao grau de comprometimento com o PPR, a maioria do Biomédico (57,14%) diz sempre ter em mente a preocupação com o PPR. A Figura 61 representa, graficamente, o resultado.



Figura 61

## Preocupação com o PPR na execução de uma dada tarefa por local

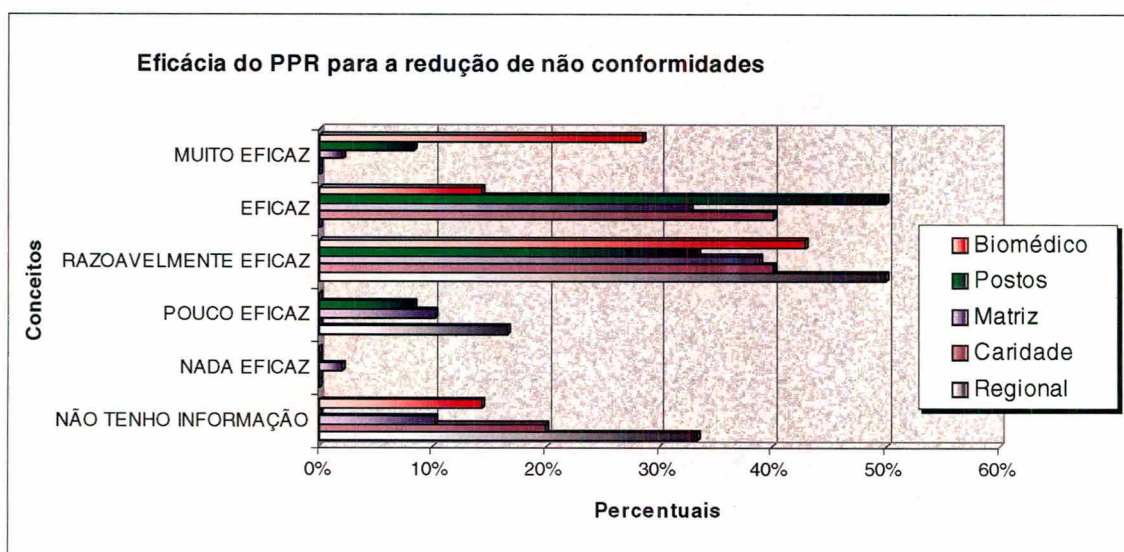


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Uma parcela considerável do Hospital Regional (33,33%) não tem informação sobre as não conformidades, mas dos que têm algum tipo de informação, consideram de pouco eficaz (16,67%) a razoavelmente eficaz (50%). A Figura 62 representa, graficamente, o resultado.

Figura 62

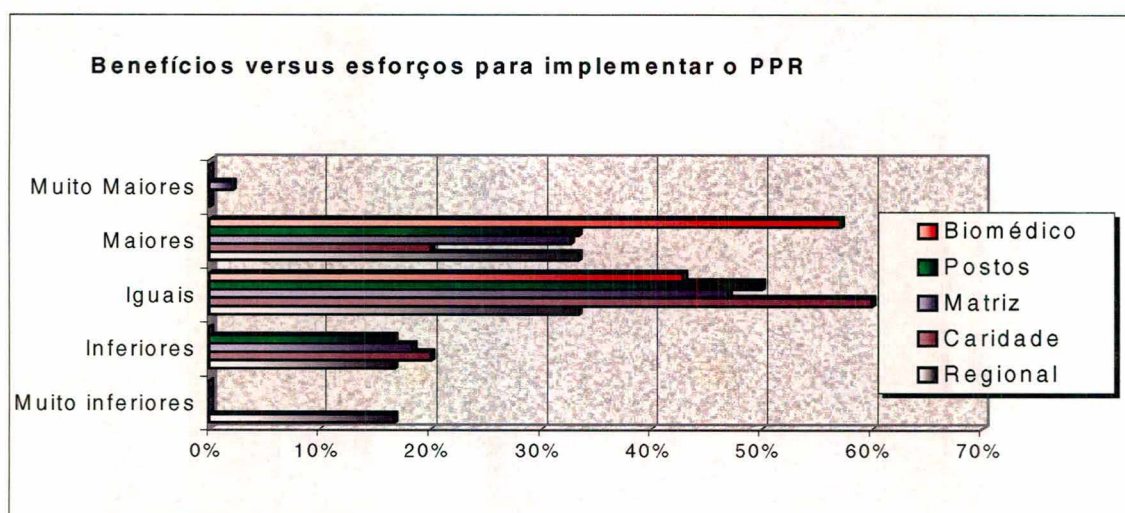
## Eficácia do PPR para a redução de não conformidades por local



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Quanto ao valor dado ao PPR, a maioria dos colaboradores do Hospital de Caridade (60%) considera os benefícios do PPR iguais aos esforços para implementá-lo. A maioria do Biomédico (57,14%) considera os benefícios do PPR maiores que os esforços para implementá-lo. Os demais consideram os benefícios do PPR menores, iguais ou maiores que os esforços para implementá-lo. A Figura 63 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 63**  
**Benefícios versus esforços por local**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

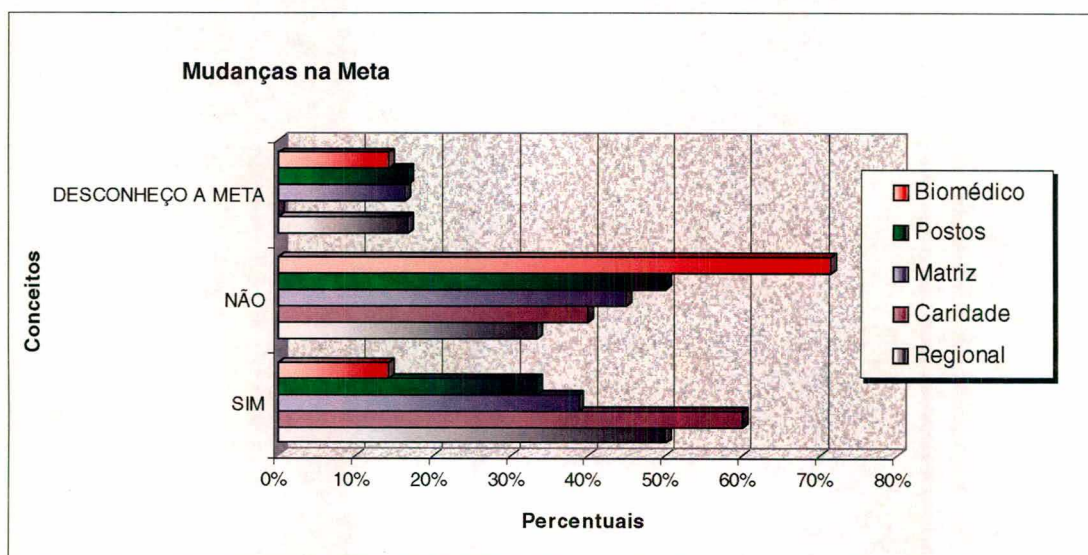
Em relação a meta estabelecida, a maioria do Hospital de Caridade deseja modificações (60%), enquanto os colaboradores do Biomédico são os que menos desejam (71,43%).

Em relação aos critérios estabelecidos, a maioria do Hospital de Caridade deseja modificações (80%), enquanto a maioria dos demais não deseja, sendo que uma parcela considerável (42,86%) dos colaboradores do Biomédico desconhece os critérios de distribuição.

A Figura 64 e Figura 65 representam, graficamente, os resultados.

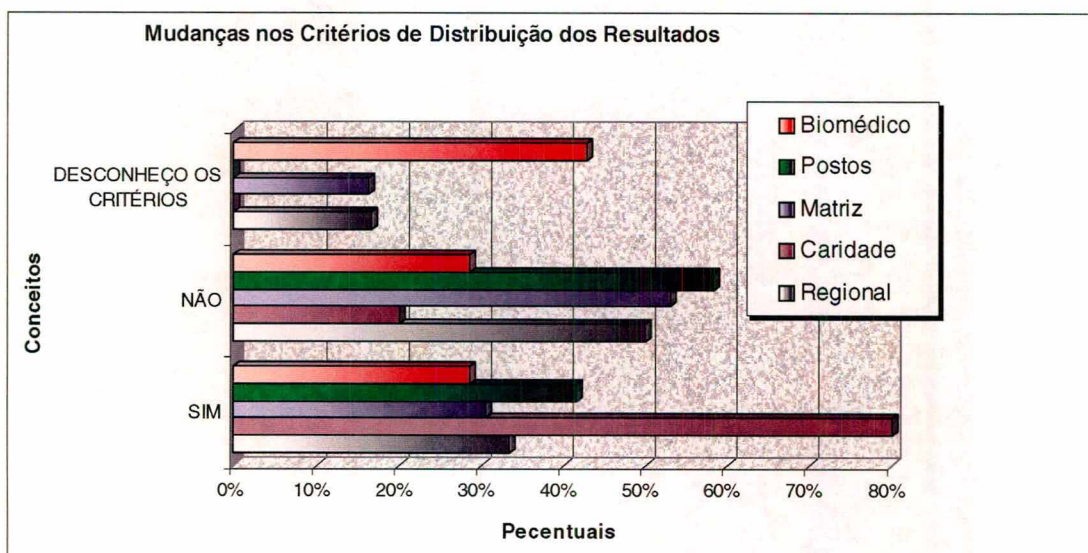


**Figura 64**  
**Desejo de mudança na meta por local**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

**Figura 65**  
**Desejo de mudança nos critérios por local**



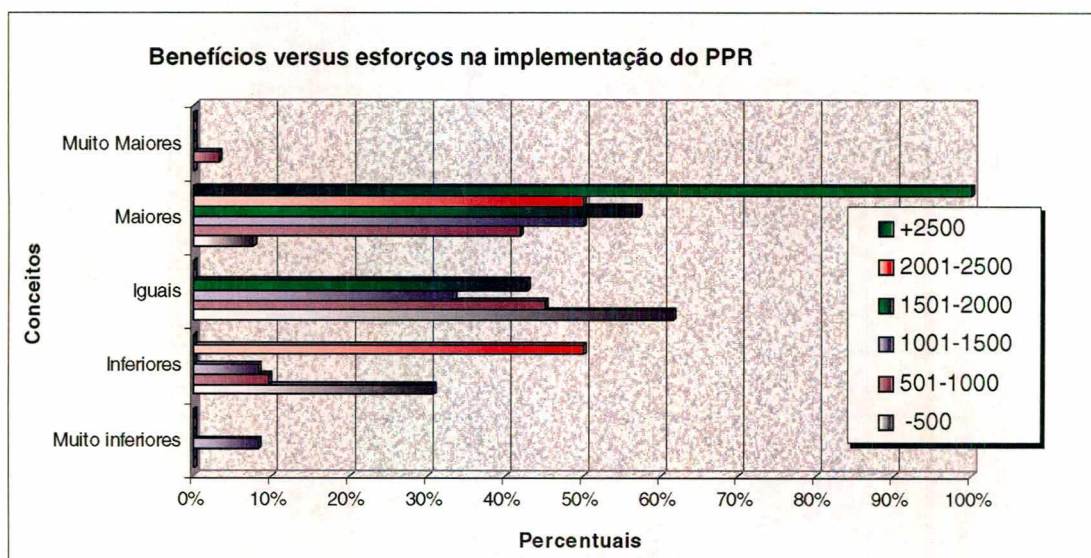
FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

### **Por RENDA**

Quanto ao valor dado ao PPR, percebe-se que a maioria (57,14%) dos que percebem de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 considera os benefícios maiores que os esforços para implementá-lo, enquanto os que percebem menos de R\$ 500,00 são os que

consideram os benefícios de inferiores (30,77%) a iguais (61,54%) em relação aos esforços para implementá-lo. A Figura 66 representa, graficamente, os resultados.

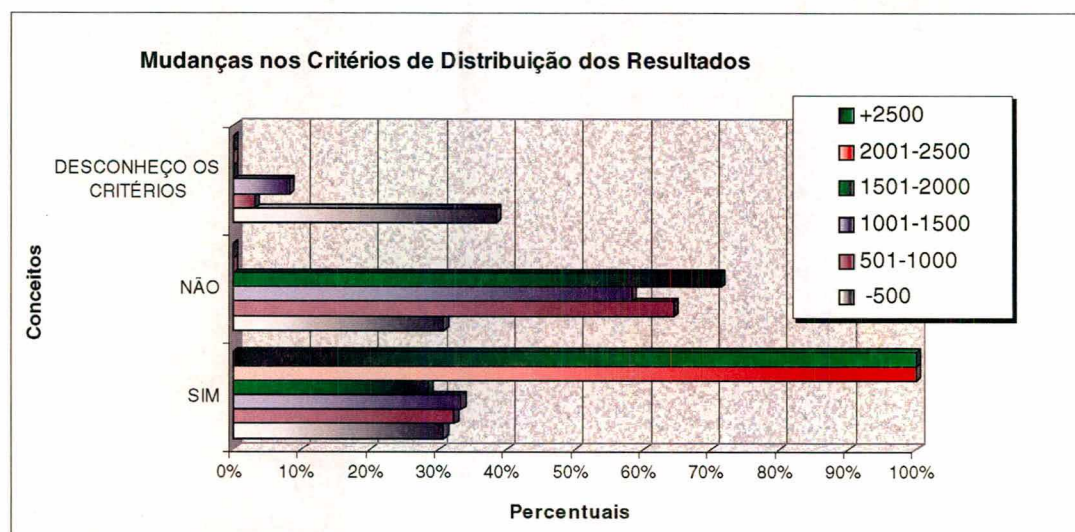
**Figura 66**  
**Benefícios *versus* esforços por renda**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Uma parcela considerável dos que percebem menos de R\$ 500,00 (38,46%) desconhece os critérios. A Figura 67 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 67**  
**Desejo de mudança nos critérios por renda**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

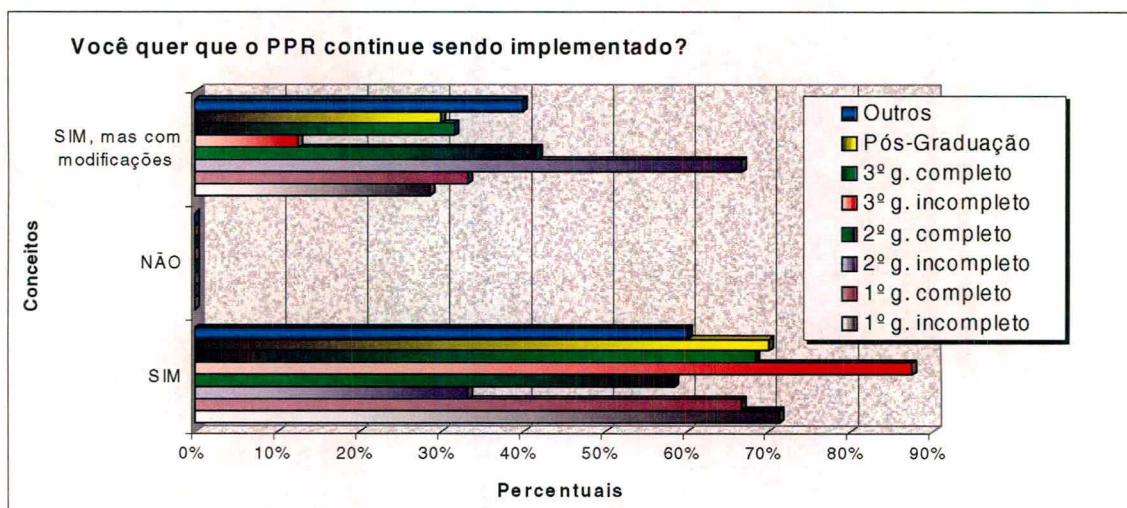


### Por GRAU DE ESCOLARIDADE

Os que mais desejam modificações são os que possuem o 2º grau incompleto (66,67%). A Figura 68 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 68**

#### Desejo de continuidade do PPR por grau de escolaridade

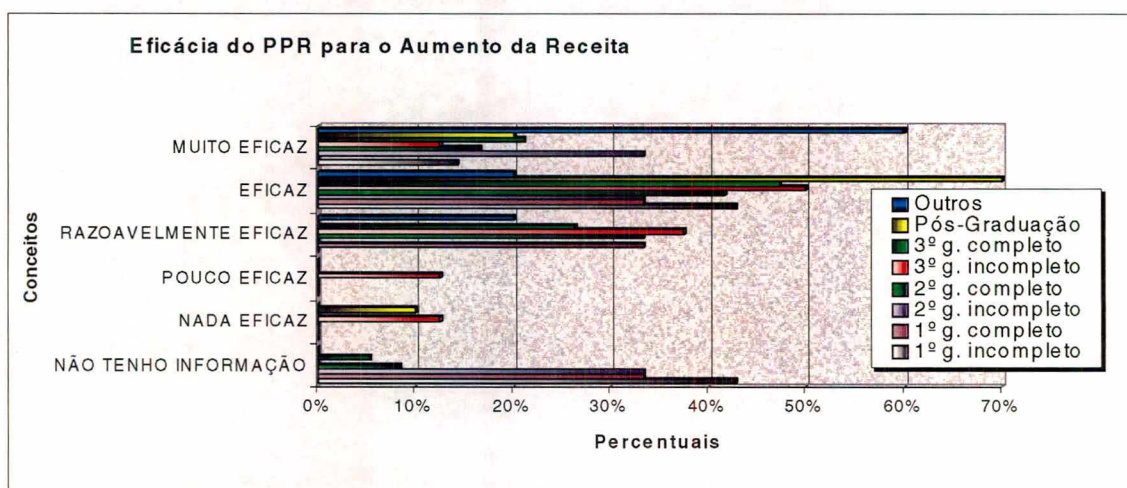


FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Para o aumento da receita, 42,86% dos que possuem 1º grau incompleto e 33,33% dos que possuem 1º grau completo, não possuem informações. A Figura 69 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 69**

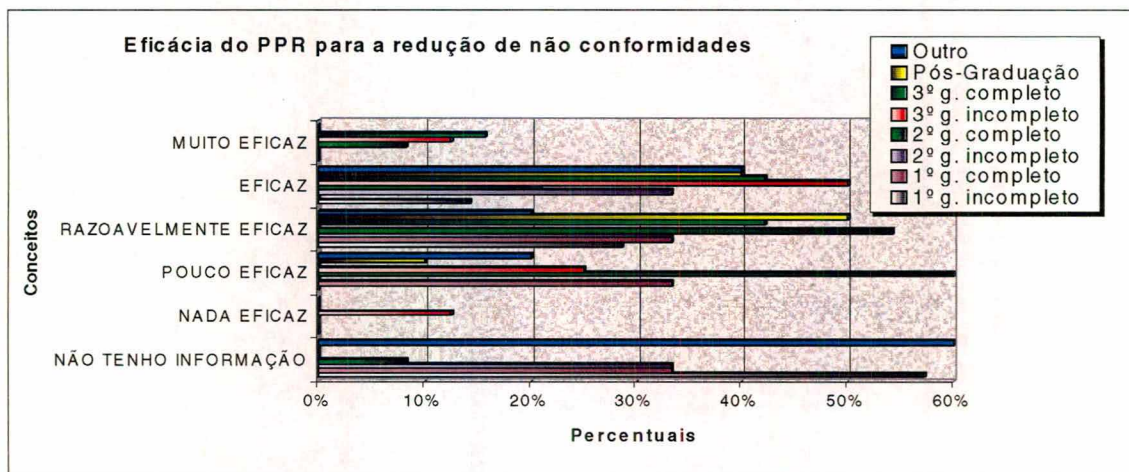
#### Eficácia do PPR para o aumento da receita por grau de escolaridade



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Para a redução de não conformidades, 57,14% dos que possuem 1º grau incompleto e 33,33% dos que possuem 1º grau completo não possuem informações. A Figura 70 representa, graficamente, o resultado.

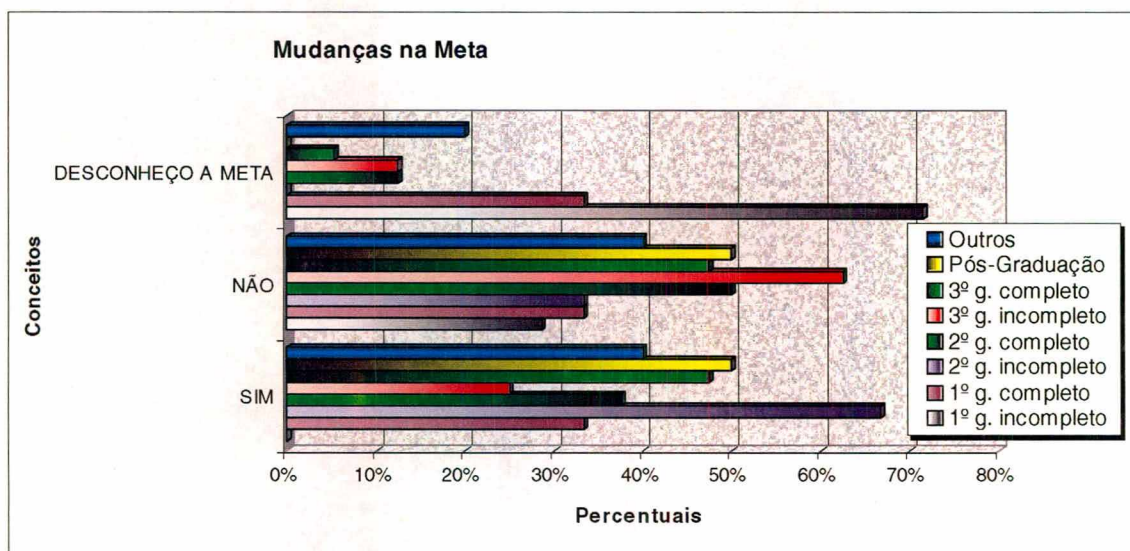
**Figura 70**  
**Eficácia do PPR para a redução de não conformidades**  
**por grau de escolaridade**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Os que mais desconhecem a meta são os que possuem 1º grau incompleto (71,43%). A Figura 71 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 71**  
**Desejo de mudança na meta por grau de escolaridade**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

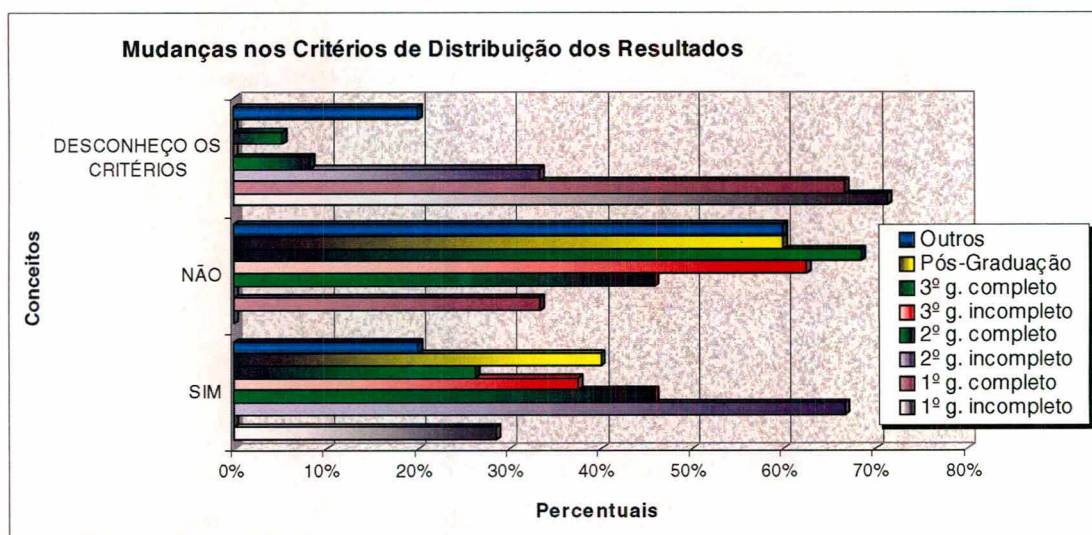


Em relação aos critérios de distribuição dos resultados, 71,43% dos que possuem 1º grau incompleto e 66,67% dos que possuem 1º grau completo desconhecem.

A Figura 72 representa, graficamente, o resultado.

**Figura 72**

**Desejo de mudança nos critérios por grau de escolaridade**



FONTE: Gráfico elaborado pela autora com base em questionário aplicado.

Cabe ressaltar que foram destacados os principais resultados, que demonstram como os colaboradores percebem o Programa implantado.

Pode-se perceber, ao analisar os dados obtidos, que melhorias são necessárias para o aperfeiçoamento do Programa de Participação nos Resultados implantado no Laboratório Médico Santa Luzia.

O levantamento dos dados permitiu a verificação das expectativas dos colaboradores naquele momento.



Cabe ressaltar que o objetivo geral do estudo foi alcançado, uma vez que as expectativas dos colaboradores da organização puderam ser medidas e melhorias, através da análise dos dados obtidos, são propostas no intuito de contribuir ao sucesso do PPR. Dentre as propostas de melhorias podem ser citadas:

**1. *Revisão da meta e critérios de distribuição dos resultados***

A meta, bem como os critérios de distribuição dos resultados devem ser revistos. As metas poderiam ser divididas em metas individuais, setoriais e globais no intuito de tornar cada um dos envolvidos mais responsável pelo alcance das mesmas. Em relação aos critérios de distribuição dos resultados, os mesmos poderiam levar em consideração a contribuição de cada um para o resultado final do processo.

**2. *Revisão da forma de divulgação através da atuação da comissão representativa dos colaboradores***

A comissão representativa dos colaboradores deve realizar um trabalho mais intenso através de um *endomarketing* cujo objetivo seria comprometer ainda mais os envolvidos no PPR e proporcionar o *feedback* das ações desses de uma forma mais eficaz.

**3. *Revisão da relação entre o PPR e o dinheiro***

A comissão representativa dos colaboradores tem a função de promover o PPR como uma forma de participar nos resultados da organização, relacionando o PPR ao atendimento dos objetivos dos colaboradores e da organização, não somente relacionando o PPR ao dinheiro, mas promovendo ainda, a visão do dinheiro como um meio e não um fim.

**4. *Revisão da relação entre o PPR e a redução de custos***

Como já mencionado anteriormente, a visão de redução de custos limita o propósito de Programas dessa natureza, mesmo porque em um determinado momento não haverá mais como reduzir consideravelmente os custos, mas mantê-los no nível mínimo desejável, mantendo a qualidade. A visão de aumento de receita deve ser estimulada o que tende a acarretar uma maior produtividade, qualidade e conseqüente satisfação dos clientes internos e externos.

### **5. *Envolvimento do suporte gerencial***

Buscar um maior envolvimento junto as gerências e coordenações no intuito de dirimir dúvidas sobre o PPR a fim de que possam atuar na função de facilitadores do processo.

### **6. *Envolvimento dos multiplicadores***

Reciclar os conhecimentos sobre o PPR para os multiplicadores no intuito de que possam dirimir dúvidas sobre o PPR a fim de que possam atuar na função de multiplicadores do processo.

### **7. *Feedback da pesquisa***

Faz-se necessário dar um feedback da pesquisa aos respondentes, bem como apresentar as propostas de melhorias traçadas a partir da análise dos resultados obtidos na pesquisa.

Ao analisar os resultados, pode-se perceber que dentre os fatores mais significativos para o sucesso ou falha na implementação de um Programa de Participação nos Resultados, podem ser citados:

- Estilo gerencial.
- Credibilidade da comissão representativa dos colaboradores.
- Grau de conhecimento sobre o assunto.
- Forma e frequência de repasse das informações.
- Modelo do acordo (metas e critérios de distribuição dos resultados).
- Acompanhamento através de campanhas, propagandas, etc.
- Desempenho dos multiplicadores.

Para Gonçalves (1987), motivado pelo atendimento conjunto de suas necessidades e expectativas, explícitas ou às vezes até apenas implícitas, o integrante da organização dedica-se a seu trabalho com entusiasmo, sendo capaz de modificar o desempenho da própria organização, em seu conjunto.

Na concepção de DeSanctis (1983), as expectativas são definidas pelo grau de atratividade por determinado resultado, pelas decisões e tomada de ação por parte dos gestores e pela probabilidade de que um dado resultado esperado aconteça. Para a

autora, as expectativas podem ser modificadas em função dos resultados porque geram tendências e disposições, o que poderia evitar “surpresas”.

É necessário gerar o comprometimento dos colaboradores e dos gestores junto ao processo. Segundo Barros (1992), entre estar sensibilizado e estar comprometido, o caminho pode ser longo. Podemos estar sensíveis quanto à importância de um processo, mas não, por obrigação, estar comprometidos com os seus resultados. Há uma distância entre essas duas atitudes.

Ao mesmo tempo, não devemos nos preocupar simplesmente com o fato de os resultados obtidos atenderem ou não as metas. Na realidade, o que importa é descobrir o porquê e de que maneira o processo mudou. Isso nos revelará como as pessoas empregadas no processo se comportaram (Kondo, 1994).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a gestão eficaz de uma organização é composta por quatro funções: produzir, implementar, inovar e integrar e todas as funções são interdependentes. Dessa forma, é necessário que os gerentes e líderes do futuro possuam características tais como o entendimento do comportamento passado, que permitirá saber o porquê da pessoa agir dessa ou daquela forma, a previsão do comportamento futuro baseado no comportamento passado, mas levando em consideração situações adversas e a orientação, mudança e controle do comportamento futuro, não no sentido pejorativo da palavra, mas com a intenção de obter certa coesão na equipe visando o melhor para o futuro da organização e das pessoas que nela estão inseridas.

O gerente e/ou líder capaz de desenvolver estas habilidades seriam na realidade considerados cientistas de ciências comportamentais aplicadas, mas conforme Moscovici (1994), mesmo as situações bem planejadas podem fugir ao seu controle e configurar-se na prática, de forma bem diferente do esperado. Para evitar situações dessa natureza, Weiss (1991) cita que é necessário atrelar motivação e resultados como um laço forte. Há formas de engajar as pessoas no processo utilizando alguns métodos tais como o estabelecimento de metas, um mínimo de treinamento e o encorajamento para a participação no estabelecimento das metas (Lippitt et al., 1971).

McGregor (1973) corrobora com a conclusão da análise dos resultados quando coloca que as recompensas econômicas são importantes, mas outras recompensas

também devem estar atreladas tais como a plena utilização do talento e treinamento, o *status* e as oportunidades de crescimento dentro de sua carreira profissional.

Se a intenção (Albuquerque, 1991) é a modernização das relações de trabalho, nada mais natural que questionar sobre a visão do trabalhador com referência ao tema. Afinal, queremos que ele se torne um dos beneficiários desse processo, e não a vítima.

É necessário compreender que as pessoas são diferentes no que tange à motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes além do que as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Cabe aos gestores do processos (Townsend, 1993), descobrir se o que se pretendeu transmitir foi recebido da mesma forma. Segundo o autor, as probabilidades de sucesso, é claro, aumentam consideravelmente se aquilo que for transmitido estiver claro e conciso.

Adotando um modelo de gestão participativa eficaz, acredita-se que a empresa produzirá mais, agilizará os processos, impulsionando a qualidade e a produtividade e maximizará o crescimento e desenvolvimento da organização. E, no cenário atual de negócios sem fronteiras, não há melhor maneira de assegurar a sobrevivência e a prosperidade.

Enfim, implementar um programa de natureza participativa é manter as organizações no mercado, é vê-las competitivas, crescendo e se auto-desenvolvendo em prol de um bem individual, organizacional e social.

## 5 CONCLUSÕES

O resultado deste estudo busca auxiliar as organizações a desenvolver estratégias eficazes no processo de implementação de um PPR pelo entendimento de muitas forças que influenciam o resultado do processo.

A importância estratégica de um PPR agora e no futuro, a complexidade do processo de implementação e a literatura existente sobre o assunto são razões para justificar a importância deste estudo.

No modelo proposto, o PPR é tratado como um processo de gerenciamento de uma inovação e de mudança organizacional que requer um adequado equilíbrio entre organização e tecnologia.

É necessário que se gere o comprometimento em relação aos programas implantados pelas organizações que visem a melhoria contínua. A empresa é a integração de indivíduos e os indivíduos estão mais exigentes, estejam eles na posição de clientes externos ou clientes internos e não se pode deixar de considerá-los a partir do momento em que as organizações dependem deles em ambas as situações.

A idéia inicial deste estudo foi ampliar a base de argumentação para indispensáveis reflexões sobre as expectativas. Os resultados obtidos reforçam a idéia e permitem gerar estratégias eficazes que possam minimizar as falhas e promover o sucesso. Tendo como base a pesquisa, pode-se concluir que as maiores contribuições deste estudo são:

- A verificação das expectativas dos colaboradores, como mecanismo de *feedback* e gerenciamento do processo, principalmente se os dados forem coletados em tempo real e de modo progressivo em várias etapas do processo.
- A medição de expectativas sobre o Programa como um indicador de falha ou sucesso, suprimindo a organização com uma ferramenta que possibilita diagnosticar, avaliar o processo e corrigí-lo.
- Permite avaliar diferentes visões por parte dos envolvidos no processo, dados tão importantes num processo de mudança organizacional.

Pelo fato de ter considerado um dos componentes do sistema de remuneração estratégica como uma nova tecnologia de gestão, tendo como base a concepção de alguns autores citados, é que um estudo dessa natureza pôde ser introduzido no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção que proporciona um elo de ligação entre o aluno, a universidade e a sociedade.

## 5.1 Limitações

Os resultados do estudo realizado, bem como os dados analisados dizem respeito a realidade da organização foco de estudo, não permitindo a inferência dos dados para outras organizações, exceto quando características tais como o perfil dos



respondentes, o meio e as variáveis externas forem similares as expostas nesta pesquisa.

Outra limitação, dá-se em relação aos preconceitos que podem ser gerados, ou seja, pelo fato da pesquisadora estar envolvida no processo e ter talvez, menos habilidade para trabalhar com os dados do que um observador externo.

## **5.2 Recomendações**

A aplicação dos questionários que medem as expectativas, sempre que possível, deve ocorrer em tempo real e de modo progressivo.

## **5.3 Pesquisas futuras**

O desenvolvimento deste estudo permite dar continuidade ao processo de implementação do Programa em estudo, visando o alcance das metas estabelecidas através da motivação de cada um dos envolvidos. O estudo da expectância pode ainda, vir a ser aplicado em outros programas que tenham como propulsores colaboradores engajados pela motivação, cuja percepção do processo pode vir a contribuir para o sucesso e atenuar as falhas.

O questionário aplicado requer um aprimoramento, haja vista o volume de dados gerados a ser trabalhados e pesos devem ser definidos para as expectativas analisadas no intuito de verificar o que mais compromete os resultados do Programa implantado. O questionário deve ser mais objetivo, sem perda da riqueza dos dados obtidos com o modelo atual e o processo de aplicação do mesmo deve ser sistemático, cujo objetivo é o acompanhamento paralelo de acordo com as expectativas dos envolvidos.

As variáveis estatísticas podem vir a ser correlacionadas, buscando identificar muitas vezes, as verdadeiras causas de um dado comportamento.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Medida Provisória Nº 1.397, de 11 de abril de 1996.**

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe oferece o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º. Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º inciso XI da Constituição.

Art. 2º. Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.

§ 1º. Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismo de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- b) programa de metas, resultados ou prazos, pactuados previamente.

§ 2º. O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º. Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

- a) a pessoa física;

b) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

1. não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;
2. aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;
3. destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;
4. mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos desta alínea, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º. A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º. Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente - Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º. É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.

§ 3º. A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1996, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§ 4º. As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º. Caso a negociação visando a participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

- I. mediação;
- II. arbitragem de ofertas finais.

§ 1º. Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º. O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º. Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º. O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º. A participação de que trata o art. 1º desta Medida Provisória relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo Único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.



Art. 6º. Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.355, de 12 de março de 1996.

Art. 7º. Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 11 de abril de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

**Paulo Paiva**

## Anexo 2

### Modelo do Questionário Aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
Centro de Ciências Tecnológicas - CTC  
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - EPS  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGE

As respostas a este questionário servirão como base a uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, e tem por objetivo levantar as expectativas dos colaboradores do Laboratório Médico Santa Luzia em relação ao processo de implementação do Programa de Participação nos Resultados (PPR), implantado em 01 de julho de 1996.

O questionário é dividido em cinco etapas. Na 1ª Etapa são questionadas as suas expectativas com a implantação do Programa antes do mesmo ter sido implantado. Na 2ª Etapa, as questões são similares a 1ª Etapa, mas desta vez são questionadas as suas expectativas após o Programa ter sido implantado. A 3ª Etapa requer a sua opinião sobre a competência da comissão representativa dos colaboradores e suporte gerencial. A 4ª Etapa trata da medição de sucesso do Programa e, finalmente, na 5ª Etapa são solicitadas algumas características pessoais.

O presente Estudo de Caso busca resgatar informações sobre o PPR desde o período anterior a implantação até o presente momento e suas respostas fornecerão subsídios para a elaboração de instrumentos de *feedback* que permitirão auxiliar os gestores de Programas de Participação nos Resultados no desenvolvimento de estratégias efetivas em relação a implementação de Programas dessa natureza nas organizações, pelo entendimento de muitas forças que influenciam o resultado do processo.

O resultado desta pesquisa, além de ser uma forma de avaliar o andamento de um PPR, servirá também como um “termômetro” que possibilite verificar possíveis falhas no processo de implementação do Programa no Laboratório, que possam ser identificadas e sanadas, subsequentemente, antes do resultado final de cada etapa.

A pesquisa será aplicada com todas as gerências, coordenadores e 35% dos demais colaboradores, selecionados por sorteio, que tenham sido efetivados até 31 de dezembro de 1995.

Dada a complexidade do estudo, o questionário é relativamente extenso e o preenchimento correto é de suma importância, o que consiste em responder a todas as questões visando maior fidedignidade do resultado. Embora alguns dados sobre o respondente sejam necessários para a tabulação da pesquisa, conforme a 5ª Etapa - características pessoais - a mesma não é nominal, o que caracteriza sigilo absoluto, e os dados serão apresentados de forma condensada. Após o preenchimento do questionário, o mesmo deverá ser encaminhado aos meus cuidados.

Muito Obrigada.

Patrícia Beckhauser  
Mestranda em Engenharia de Produção  
Set./1998.

## 1ª ETAPA

### Medição das Expectativas

*Esta é a primeira etapa do questionário e a sua resposta deverá ser dada com base na sua expectativa sobre o PPR antes do mesmo ter sido implantado.*

#### PARTE A - Expectativas sobre a importância do PPR antes da implantação

A1. Na sua opinião, qual era a importância do PPR para o Laboratório?

NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	RAZOAVELMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

A1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A2. Na sua opinião, qual era a importância do PPR para você?

NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	RAZOAVELMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

A2.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### PARTE B - Expectativas sobre o sucesso do PPR antes da implantação

B1. Na sua opinião, qual era a probabilidade do PPR ter sucesso?

NADA PROVÁVEL	POUCO PROVÁVEL	RAZOAVELMENTE PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL
1	2	3	4	5

B1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

B2. Você sabia quem eram os integrantes da comissão representativa dos colaboradores?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **B2.1**

B2.1 Na sua opinião, qual era o grau de competência da comissão representativa dos colaboradores para *planejar, implantar, manter e dar apoio* ao PPR?

NADA COMPETENTE	POUCO COMPETENTE	RAZOAVELMENTE COMPETENTE	COMPETENTE	MUITO COMPETENTE
1	2	3	4	5

B2.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B3. Você conhecia a meta estabelecida no PPR?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **B3.1**

B3.1 Na sua opinião, qual era o grau de adequação da meta estabelecida no PPR?

NADA ADEQUADA	POUCO ADEQUADA	RAZOAVELMENTE ADEQUADA	ADEQUADA	MUITO ADEQUADA
1	2	3	4	5

B3.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B4. Você conhecia os critérios de distribuição dos resultados estabelecidos no PPR?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **B4.1**

B4.1 Na sua opinião, qual era o grau de adequação dos critérios de distribuição estabelecidos?

NADA ADEQUADOS	POUCO ADEQUADOS	RAZOAVELMENTE ADEQUADOS	ADEQUADOS	MUITO ADEQUADOS
1	2	3	4	5

B4.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### PARTE C - Expectativas sobre a qualidade do PPR antes da implantação

C1. Você esperava que o PPR fosse atender aos objetivos em geral do Laboratório?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO  
 ( ) DESCONHEÇO OS OBJETIVOS DO LABORATÓRIO

C.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

C2. Você esperava que o PPR fosse atender aos seus objetivos?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

C.2.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### PARTE D - Expectativas sobre as Mudanças Organizacionais antes da implantação

D1. Você esperava que iria acontecer algum tipo de mudança em virtude da implantação do PPR?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **D1.1**



D1.1 Quais os tipos de mudanças que você esperava que iriam acontecer?

*(Por favor, selecione somente os tipos de mudanças esperadas em virtude da implantação do PPR e classifique como você via cada uma delas antes do PPR ter sido implantado, utilizando uma das escalas). Segue um exemplo que poderá servir de base para facilitar o entendimento da questão: Se você esperava que o trabalho em equipe fosse mudar e você via tal mudança como razoável, então:*

Tipo de mudança	MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
DX. trabalho em equipe	1	2	3	4	5

Tipo de mudança	MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
D1.1.1 produtividade	1	2	3	4	5
D1.1.2 desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5
D1.1.3 desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
D1.1.4 relacionamento no trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.5 estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
D1.1.6 plano de trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.7 recompensas (pagamentos, benefícios)	1	2	3	4	5
D1.1.8 satisfação no trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.9 carga de trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.10 métodos de trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.11 burocracia	1	2	3	4	5
D1.1.12 nível de responsabilidade	1	2	3	4	5
D1.1.13 natureza da responsabilidade	1	2	3	4	5
D1.1.14 mudança na estrutura de poder	1	2	3	4	5
D1.1.15 suporte de tomada de decisão	1	2	3	4	5
D1.1.16 qualidade das informações	1	2	3	4	5
D1.1.17 supervisão do trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.18 redução de custos	1	2	3	4	5
D1.1.19 redução de pessoal	1	2	3	4	5
D1.1.20 outro (por favor, especifique)	1	2	3	4	5

D2. O que influenciou as suas expectativas sobre o PPR, ou seja, qual o grau de importância dos itens relacionados abaixo na determinação das suas expectativas iniciais?

*(Escreva 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante, e assim por diante, sendo que cada número deverá aparecer uma única vez, o que implica em hierarquizar por grau de importância aqueles que foram representativos para você).*

- ( ) D2.1 experiências passadas com programas similares
- ( ) D2.2 seu conhecimento a respeito do PPR
- ( ) D2.3 informações transmitidas pela comissão do PPR
- ( ) D2.4 outros setores/experiências compartilhadas
- ( ) D2.5 experiências de outros em outras organizações
- ( ) D2.6 coisas que você tem lido em revistas e/ou jornais
- ( ) D2.7 pura intuição
- ( ) D2.8 expectativas dos colegas de trabalho/opiniões sobre o PPR
- ( ) D2.9 outro (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

## 2ª ETAPA

### Medição das Expectativas

*Esta é a segunda etapa do questionário e a sua resposta deverá ser dada com base na sua expectativa sobre o PPR após o mesmo ter sido implantado.*

#### PARTE A - Expectativas sobre a importância do PPR após a implantação

*Na primeira etapa do questionário - Medição de Expectativas - você respondeu a uma questão similar a seguinte - A1. Contudo, a base da sua resposta na primeira vez era sua expectativa sobre o PPR antes do mesmo ter sido implantado. Agora, espera-se que você responda a mesma questão baseado no PPR após o mesmo ter sido implantado.*

A1. Na sua opinião, qual a importância do PPR para o Laboratório?

NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	RAZOAVELMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

A1.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A2. Na sua opinião, qual a importância do PPR para você?

NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	RAZOAVELMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1	2	3	4	5

A2.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### PARTE B - Expectativas sobre o sucesso do PPR após a implantação

B1. Na sua opinião, qual a probabilidade do PPR ter sucesso?

NADA PROVÁVEL	POUCO PROVÁVEL	RAZOAVELMENTE PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL
1	2	3	4	5

B1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

B2. Você sabe quem são os integrantes da comissão representativa dos colaboradores?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **B2.1**

B2.1 Na sua opinião, qual é o grau de competência da comissão representativa dos colaboradores no *planejamento, implantação, manutenção e apoio* ao PPR?

NADA COMPETENTE	POUCO COMPETENTE	RAZOAVELMENTE COMPETENTE	COMPETENTE	MUITO COMPETENTE
1	2	3	4	5

B2.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

B3. Você conhece a meta estabelecida no PPR?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **B3.1**

B3.1 Na sua opinião, qual é o grau de adequação da meta estabelecida no PPR?

NADA ADEQUADA	POUCO ADEQUADA	RAZOAVELMENTE ADEQUADA	ADEQUADA	MUITO ADEQUADA
1	2	3	4	5

B3.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

B4. Você conhece os critérios de distribuição dos resultados estabelecidos no PPR?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **B4.1**

B4.1 Na sua opinião, qual é o grau de adequação dos critérios de distribuição estabelecidos?

NADA ADEQUADOS	POUCO ADEQUADOS	RAZOAVELMENTE ADEQUADOS	ADEQUADOS	MUITO ADEQUADOS
1	2	3	4	5

B4.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### PARTE C - Expectativas sobre a qualidade do PPR após a implantação

C1. Você espera que o PPR atenda aos objetivos em geral do Laboratório?

- ( ) SIM  
( ) NÃO  
( ) DESCONHEÇO OS OBJETIVOS DO LABORATÓRIO

C.1.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C2. Você espera que o PPR atenda aos seus objetivos?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

C.2.1 Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PARTE D - Expectativas sobre as Mudanças Organizacionais após a implantação

D1. Na sua opinião, aconteceu alguma mudança que tenha sido causada pelo PPR?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **D1.1**

D1.1 Quais os tipos de mudanças causadas pela implantação do PPR?

*(Por favor, selecione somente os tipos de mudanças que na sua opinião tenham sido causadas pela implantação do PPR e classifique como você vê cada uma delas após o PPR ter sido implantado, utilizando uma das escalas). Segue um exemplo que poderá servir de base para facilitar o entendimento da questão: Se na sua opinião, o trabalho em equipe mudou em virtude da implantação do PPR e você vê tal mudança como razoável, então:*

Tipo de mudança	MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
-----------------	---------------	------	----------	-----	--------------

DX. trabalho em equipe	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---

Tipo de mudança	MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
-----------------	---------------	------	----------	-----	--------------

D1.1.1 produtividade	1	2	3	4	5
D1.1.2 desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5
D1.1.3 desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
D1.1.4 relacionamento no trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.5 estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
D1.1.6 plano de trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.7 recompensas (pagamentos, benefícios)	1	2	3	4	5
D1.1.8 satisfação no trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.9 carga de trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.10 métodos de trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.11 burocracia	1	2	3	4	5
D1.1.12 nível de responsabilidade	1	2	3	4	5
D1.1.13 natureza da responsabilidade	1	2	3	4	5
D1.1.14 mudança na estrutura de poder	1	2	3	4	5
D1.1.15 suporte de tomada de decisão	1	2	3	4	5
D1.1.16 qualidade das informações	1	2	3	4	5
D1.1.17 supervisão do trabalho	1	2	3	4	5
D1.1.18 redução de custos	1	2	3	4	5
D1.1.19 redução de pessoal	1	2	3	4	5
D1.1.20 outro (por favor, especifique)	1	2	3	4	5

D2. O que vem influenciando as suas expectativas sobre o PPR, ou seja, qual o grau de importância dos itens relacionados abaixo na determinação das suas atuais expectativas?

(Escreva **1** para o mais importante, **2** para o segundo mais importante, **3** para o terceiro mais importante, e assim por diante, sendo que **cada número deverá aparecer uma única vez**, o que implica em hierarquizar por grau de importância aqueles que vem sendo representativos para você).

- ( ) D2.1 experiências passadas com programas similares
- ( ) D2.2 seu conhecimento a respeito do PPR
- ( ) D2.3 informações transmitidas pela comissão do PPR
- ( ) D2.4 outros setores/experiências compartilhadas
- ( ) D2.5 experiências de outros em outras organizações
- ( ) D2.6 coisas que você tem lido em revistas e/ou jornais
- ( ) D2.7 pura intuição
- ( ) D2.8 expectativas dos colegas de trabalho/opiniões sobre o PPR
- ( ) D2.9 outro (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

D3. Até o presente momento, houve alguma mudança no seu trabalho que **não** tenha sido ocasionada pelo PPR?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) NÃO, *não houve mudança alguma relacionada ou não com o PPR*

Se sua resposta for **SIM**, favor responder as questões **D3.1** e **D3.2**

D3.1 Por favor, descreva-a(s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

D3.2 Na sua opinião, qual o seu grau de satisfação com esta(s) mudança(s)?

NADA SATISFEITO	POUCO SATISFEITO	RAZOAVELMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
--------------------	---------------------	-----------------------------	------------	---------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

D3.2.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



D4. No ano de 1997, não houve resultado a ser distribuído. Suas expectativas mudaram com relação as suas expectativas iniciais?

(   ) SIM

(   ) NÃO

*Se sua resposta for SIM, especifique o porquê* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

*Se sua resposta for NÃO, especifique o porquê* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**3ª ETAPA**  
**Medição da Competência da**  
**Comissão Representativa dos Colaboradores e Suporte Gerencial**

*Esta é a terceira etapa do questionário e a sua resposta deverá ser dada com base na sua opinião sobre a competência da comissão representativa dos colaboradores e suporte gerencial.*

**PARTE A - Sobre a Competência da Comissão Representativa dos Colaboradores e Suporte Gerencial**

A1. Com qual frequência, você tem recebido algum tipo de informação que tenha sido repassada pela Comissão, por um representante do seu setor (multiplicador) ou pela gerência/coordenação do seu setor sobre *o que é o PPR*?

- ( ) A1.1 NUNCA (0%)
- ( ) A1.2 RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)
- ( ) A1.3 MODERADAMENTE (cerca de 50% das vezes)
- ( ) A1.4 FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)
- ( ) A1.5 SEMPRE (cerca de 100% das vezes)

Se tem recebido algum tipo de informação, favor responder a questão A1.1

A1.1 Como considera a qualidade das informações repassadas para o entendimento *do que é o PPR*?

MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
1	2	3	4	5

A2. Com qual frequência, você tem recebido algum tipo de informação que tenha sido repassada pela Comissão, por um representante do seu setor (multiplicador) ou pela gerência/coordenação do seu setor sobre *como você pode contribuir com o PPR*?

- ( ) A1.1 NUNCA (0%)
- ( ) A1.2 RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)
- ( ) A1.3 MODERADAMENTE (cerca de 50% das vezes)
- ( ) A1.4 FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)
- ( ) A1.5 SEMPRE (cerca de 100% das vezes)

Se tem recebido algum tipo de informação, favor responder a questão A2.1

A2.1 Como considera a qualidade das informações repassadas para o entendimento de *como você pode contribuir com o PPR*?

MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
1	2	3	4	5

A3. Com qual frequência, você tem recebido algum tipo de informação que tenha sido repassada pela Comissão, por um representante do seu setor (multiplicador) ou pela gerência/coordenação do seu setor sobre *o que o PPR pode proporcionar a você*?

- ( ) A1.1 NUNCA (0%)  
 ( ) A1.2 RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)  
 ( ) A1.3 MODERADAMENTE (cerca de 50% das vezes)  
 ( ) A1.4 FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)  
 ( ) A1.5 SEMPRE (cerca de 100% das vezes)

Se tem recebido algum tipo de informação, favor responder a questão A3.1

A3.1 Como considera a qualidade das informações repassadas para o entendimento *do que o PPR pode proporcionar a você*?

MUITO RUIM	RUIM	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
1	2	3	4	5

A4. Você concorda com a composição da comissão representativa dos colaboradores do PPR?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO  
 ( ) DESCONHEÇO OS INTEGRANTES DA COMISSÃO

A.4.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A5. Na sua opinião, qual o grau de adequação do perfil dos integrantes da comissão representativa dos colaboradores para alavancar o PPR?

DESCONHEÇO OS INTEGRANTES	NADA ADEQUADO	POUCO ADEQUADO	RAZOAVELMENTE ADEQUADO	ADEQUADO	MUITO ADEQUADO
0	1	2	3	4	5

A.5.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### 4ª ETAPA Medição de Sucesso

*Esta é a quarta etapa do questionário e a sua resposta deverá ser dada com base na sua opinião em geral a respeito do PPR.*

##### PARTE A - Aceitação do PPR

A1. Você quer que o PPR continue sendo implementado?

- (   ) SIM  
 (   ) NÃO  
 (   ) SIM, *mas com modificações*

A1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

##### PARTE B - Comprometimento com o PPR

B1. Na execução de uma dada tarefa, você tem em mente a preocupação com o PPR?

- (   ) B1.1 NUNCA (0%)  
 (   ) B1.2 RARAMENTE (cerca de 25% das vezes)  
 (   ) B1.3 MODERADAMENTE (cerca de 50% das vezes)  
 (   ) B1.4 FREQUENTEMENTE (cerca de 75% das vezes)  
 (   ) B1.5 SEMPRE (cerca de 100% das vezes)

##### PARTE C - Eficácia do PPR

C1. Na sua opinião, o PPR é eficaz para os itens citados?

C1.1 redução de custos

NÃO TENHO INFORMAÇÃO A RESPEITO	NADA EFICAZ	POUCO EFICAZ	RAZOAVELMENTE EFICAZ	EFICAZ	MUITO EFICAZ
0	1	2	3	4	5

## C1.2 aumento da receita

NÃO TENHO INFORMAÇÃO A RESPEITO	NADA EFICAZ	POUCO EFICAZ	RAZOAVELMENTE EFICAZ	EFICAZ	MUITO EFICAZ
0	1	2	3	4	5

## C1.3 redução de não conformidades

NÃO TENHO INFORMAÇÃO A RESPEITO	NADA EFICAZ	POUCO EFICAZ	RAZOAVELMENTE EFICAZ	EFICAZ	MUITO EFICAZ
0	1	2	3	4	5

## C1.4 Programa 5S

NÃO TENHO INFORMAÇÃO A RESPEITO	NADA EFICAZ	POUCO EFICAZ	RAZOAVELMENTE EFICAZ	EFICAZ	MUITO EFICAZ
0	1	2	3	4	5

## C1.5 trabalho em equipe

NÃO TENHO INFORMAÇÃO A RESPEITO	NADA EFICAZ	POUCO EFICAZ	RAZOAVELMENTE EFICAZ	EFICAZ	MUITO EFICAZ
0	1	2	3	4	5

## C1.6 \_\_\_\_\_ (caso queira, relacione outro item)

NÃO TENHO INFORMAÇÃO A RESPEITO	NADA EFICAZ	POUCO EFICAZ	RAZOAVELMENTE EFICAZ	EFICAZ	MUITO EFICAZ
0	1	2	3	4	5

**PARTE D - Valor do PPR**

D1. Quanto ao valor do PPR, você percebe que:

- ( ) D1.1 benefícios do PPR são muito inferiores aos esforços para implementá-lo
- ( ) D1.2 benefícios do PPR são inferiores aos esforços para implementá-lo
- ( ) D1.3 benefícios do PPR são iguais aos esforços para implementá-lo
- ( ) D1.4 benefícios do PPR são maiores que os esforços para implementá-lo
- ( ) D1.5 benefícios do PPR são muito maiores que os esforços para implementá-lo

**PARTE E - Satisfação com o PPR**

E1. Você gostaria que a meta estabelecida no PPR fosse mudada?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO  
 ( ) DESCONHEÇO A META

E1.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

E2. Você gostaria que os critérios de distribuição dos resultados estabelecidos no PPR fossem mudados?

- ( ) SIM  
 ( ) NÃO  
 ( ) DESCONHEÇO OS CRITÉRIOS

E2.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

E3. Em relação as suas expectativas iniciais, qual o seu grau de satisfação com o PPR?

NADA SATISFEITO	POUCO SATISFEITO	RAZOAVELMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
1	2	3	4	5

E4. Em relação aos programas implantados no Laboratório tais como 5S, Administração de Desempenho, Capacitação Gerencial e outros, como considera o PPR?

MUITO PIOR	PIOR	SIMILAR	MELHOR	MUITO MELHOR
1	2	3	4	5

E4.1 Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

E5. Na sua opinião, qual a taxa de sucesso do PPR?

NENHUM SUCESSO	POUCO SUCESSO	RAZOÁVEL SUCESSO	SUCESSO	MUITO SUCESSO
0%	25%	50%	75%	100%



**5ª ETAPA**  
**Características Pessoais**

*Esta é a quinta e última etapa do questionário e a sua resposta deverá ser dada com base nas suas características pessoais.*

**A. A respeito do papel que ocupa:**

A1. Ocupa papel de gerência ou coordenação?

- (   ) SIM  
(   ) NÃO

Se sua resposta for **SIM**, favor responder a questão **A1.1**

A1.1 Qual dos papéis ocupa?

- (   ) GERÊNCIA  
(   ) COORDENAÇÃO

A2. Você é ou foi um integrante da comissão representativa dos colaboradores do PPR?

- (   ) SIM  
(   ) NÃO

**B. A respeito da sua formação:**

B1. Qual é o título do seu cargo? *(especifique o nome do cargo que consta no seu crachá)*

\_\_\_\_\_

B2. Qual é a função básica do seu trabalho? *(especifique as atividades básicas do seu dia a dia)*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B3. Qual é o seu grau de escolaridade? *(indique o grau máximo)*

- (   ) 1º grau incompleto  
(   ) 1º grau completo  
(   ) 2º grau incompleto  
(   ) 2º grau completo  
(   ) 3º grau incompleto  
(   ) 3º grau completo (por favor, especifique a formação) \_\_\_\_\_  
(   ) Pós-Graduação (Especialização)  
(   ) Pós-Graduação (Mestrado)  
(   ) Pós-Graduação (Doutorado/Pós-Doutorado)  
(   ) outro (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

B4. Há quanto tempo você trabalha no Laboratório?

- ☐ entre 2 e 3 anos
- ☐ menos do que 5 anos
- ☐ menos do que 10 anos
- ☐ menos do que 15 anos
- ☐ menos do que 20 anos
- ☐ mais do que 20 anos

B5. Qual é o seu atual local de trabalho?

- ☐ Matriz
- ☐ Hospital de Caridade
- ☐ Hospital Regional
- ☐ Bio Médico - Ambulatório
- ☐ Bio Médico - Plantão
- ☐ Posto de Coleta

B6. Há quanto tempo você está nesse setor?

- ☐ menos do que 6 meses
- ☐ menos do que 1 ano
- ☐ menos do que 2 anos
- ☐ menos do que 5 anos
- ☐ menos do que 10 anos
- ☐ menos do que 15 anos
- ☐ menos do que 20 anos
- ☐ mais do que 20 anos

B7. Há quanto tempo você está na atual função?

- ☐ menos do que 6 meses
- ☐ menos do que 1 ano
- ☐ menos do que 2 anos
- ☐ menos do que 5 anos
- ☐ menos do que 10 anos
- ☐ menos do que 15 anos
- ☐ menos do que 20 anos
- ☐ mais do que 20 anos

B8. Qual é o seu atual nível de renda?

- ☐ menos de R\$ 500,00
- ☐ de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
- ☐ de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00
- ☐ de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00
- ☐ de R\$ 2.001,00 a R\$ 2.500,00
- ☐ acima de R\$ 2.500,00

B9. Qual é a sua idade?

- ☐ menos de 20 anos
- ☐ de 20 anos a 30 anos
- ☐ de 31 anos a 40 anos
- ☐ de 41 anos a 50 anos
- ☐ mais de 50 anos

B10. Seu sexo: ☐ M ☐ F

Todas as informações são confidenciais. **Obrigada.**

### Anexo 3

#### Resultado da Aplicação do Pré-Teste

<b>1ª ETAPA</b>	
<b>Questão D1.1</b> Quais os tipos de mudanças que você esperava que iriam acontecer?	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
A questão que abordava sobre as <i>"mudanças que o respondente esperava que iriam acontecer com a implantação do PPR e como percebia cada uma delas"</i> provocou dúvidas.	A questão foi reformulada e um exemplo foi elaborado explicando a forma de preenchimento da mesma.
<b>2ª ETAPA</b>	
<b>Questão D3.</b> Até o presente momento, houve alguma mudança no seu trabalho que <i>não</i> tenha sido ocasionada pelo PPR?	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
A questão que abordava sobre se <i>"houve mudanças no seu trabalho que não tenha sido ocasionada pelo PPR"</i> provocou dúvidas, já que tinha somente duas opções <i>sim</i> ou <i>não</i> .	A questão foi reformulada e além das opções <i>sim</i> ou <i>não</i> , uma outra opção <i>não, não houve mudança alguma relacionada ou não com o PPR</i> foi elaborada.
<b>4ª ETAPA</b>	
<b>Questão D1.</b> Quanto ao valor do PPR você percebe que:	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
A questão que abordava sobre se <i>"os benefícios do PPR são inferiores, iguais ou maiores que os custos"</i> gerou dúvida em virtude do emprego da palavra <i>"custos"</i> .	A questão foi reformulada e a palavra <i>"custos"</i> foi substituída por <i>"esforços"</i> .
<b>5ª ETAPA</b>	
<b>Questão B8.</b> Qual é o seu atual nível de renda?	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
A variável renda provocou uma certa preocupação.	Explicou-se a importância dessa variável para a correlação dos dados em estudo.
<b>5ª ETAPA</b>	
<b>Questão B1.</b> Qual é o o título do seu cargo? <i>(especifique o nome do cargo que consta no seu crachá)</i>	
<b>Questão B2.</b> Qual é a função básica do seu trabalho? <i>(especifique as atividades básicas do dia a dia)</i>	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
O questionário conseguia identificar o respondente através do cargo que ocupava e função que desempenhava, já que o pesquisador faz parte do quadro de colaboradores da organização.	Foi concedida a liberdade de resposta, garantindo o sigilo das mesmas.
<b>5ª ETAPA</b>	
<b>Questão B1.</b> Qual é o o título do seu cargo? <i>(especifique o nome do cargo que consta no seu crachá)</i>	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
Dúvida com relação ao preenchimento do título do cargo que ocupa, já que no crachá estava escrito um título que não coincidia com a função que desempenhava.	Foi solicitado que fosse colocado o título do cargo constante no crachá. A situação foi levada ao conhecimento da Gerente de Recursos Humanos para as devidas providências.
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	
<b>AValiação do Questionário</b>	<b>AJUSTE</b>
O questionário foi considerado muito extenso.	O prazo de entrega foi prorrogado de 7 para 15 dias.
O termo <i>excelente</i> na escala adotada é considerado um "termo de peso" e por isso, muitas vezes, não selecionado.	A escala adotada foi revista e o termo <i>excelente</i> foi substituído por <i>muito bom</i> .
Algumas questões foram consideradas repetitivas, não somente pelo fato das etapas terem sido aplicadas em uma única vez.	Explicou-se que o objetivo era a validação das respostas.
FONTE: Elaborado pela autora com base em questionário aplicado.	

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Aline França de. **The role of stakeholders' expectations in predicting the outcomes of the IS implementation process.** Canadá, 1995. Tese (Doctor of Philosophy Management Sciences). Departament of Management Sciences. University of Waterloo.
- ADAIR, John. **Como liderar com eficiência.** Tradução por Célia Maria L. da C. Genovez. São Paulo : Nobel, 1989.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas : questões para reflexão. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 74-78, abr./jun. 1991.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes, MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 33 (2), p. 12-24, mar./abr. 1993.
- ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.
- ASSIS, Vanusia. Acerte o alvo! **Ser Humano**, São Paulo, ano XXXI, n. 123, p. 10-14, ago. 1997.
- BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha de. **Sensibilizando para a qualidade.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- BATTEN, Joe. **Você quer, você pode : a nova administração por expectativas e os caminhos para sua realização pessoal.** Tradução por Evelyn Kay Massaro. São Paulo : Best Seller, 1990.

BECK, David. Implementing a gainsharing plan : what companies need to know. **Compensation & Benefits Review**, p. 21-33, jan./feb. 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Liderança** : administração do sentido. São Paulo : Atlas, 1994.

BISCAIA, João Alfredo. Recompensar o sucesso, para não premiar o fracasso. **Ser Humano**, São Paulo, ano XXX, n. 110, p. 32-33, jul. 1996.

BOM ÂNGELO, Eduardo. Cultura é tudo. **Exame**, p. 64, ago. 1995.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.397, de 11 de abril de 1996. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 12 abr. 1996.

CARDOSO, Olga Regina, COSTA, Jane Iara Pereira da. Qualidade e Pessoas. **Textos elaborados a partir de bibliografias referenciadas**. NIPOM, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo : Makron Books, 1996.

COELHO & Consultores Associados. **Apostila sobre a participação dos empregados nos lucros da empresa**, 1995.



- CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo : Harper & Row do Brasil Ltda., 1984.
- CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico : recomendações sobre os ambientes externo e interno. **ERA**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.
- DeSANCTIS, Gerardine. Expectancy theory as an explanation of voluntary use of a decision support system. **Psychological Reports**, n. 52, p. 247-260, 1983.
- EIZERIK, Marisa Faermann. O dilema das organizações entre a busca da inovação e o medo de mudar. **Psicologia : reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 22-31, dez. 1986.
- FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. Tradução por Antônio Carlos Rodrigues Serrano. São Paulo : Makron Books, 1992.
- GODOY, Arilda. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GONÇALVES, Ernesto Lima. **Administração de recursos humanos nas instituições de saúde**. São Paulo : Pioneira, 1987.
- GONÇALVES, José E. Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 34 (1), p. 63-81, jan./fev. 1994.
- GUIMARÃES, Fernando. **Mecanismo para gerar mudanças nas empresas**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores** : a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução por Equipe do CPB - Edwino A. Royer. São Paulo : EPU, 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações** : o homem rumo ao século XXI. São Paulo : Atlas, 1995.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre : Vozes, 1985.

KOLB, David Allen, RUBIN, Irwin M., McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional** : uma abordagem vivencial. Tradução por Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo : Atlas, 1978.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana** : um fator-chave para o gerenciamento. Tradução por Dario Ikuo Miyake. São Paulo : Gente, 1994.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo : Nobel, 1991.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Dual methodology for case studies : synergistic use of a longitudinal single site with replicate multiple site. **Organization Science**, USA, 1 (3), p. 248-266, 1990.

LIPPITT, Gordon L., THIS, Leslie E., BIDWELL JR., Robert G. **Optimizing Human Resources** : Readings in Individual and Organization Development. Addison, 1971.

LOBOS, Júlio. **Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. São Paulo : Hamburg, 1990.

MAGALHÃES, Vera. 'Quali' surgiu como arma da propaganda. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 jun. 1998. p. 13.

MARÇAL, Ana Paula. Na hora de dividir o bolo : participação nos resultados mexe com patrões e empregados. **Ser Humano**, São Paulo, ano XXVIII, n. 102, p. 10-15, nov. 1995.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil : um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1997.

McGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança** : administração hoje; Traduzida por Alzira Machado Kawall. São Paulo : Brasiliense, 1973.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1985.

\_\_\_\_\_. **Equipes dão certo** : a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro : José Olympio, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão** : novas formas de administração. São Paulo : Brasiliense, 1982.

ORLIKOWSKI, Wanda J. The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, USA, v. 1, n. 3, aug. 1992.

PETTIGREW, A. M. **Shapping strategic change**. London : Sage, 1992.

PORTER, Lyman W., LAWLER Edward E., HACKMAN, J. Richard. **Behavior in Organizations**. United States of America : McGraw-Hill, 1975.

- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 18 (2), p. 3-12, abr./jun. 1984.
- SIGOLO, Walter. Individualismo deve dar lugar à parceria. **Ser Humano**, São Paulo, ano XXXI, n. 117, p. 33-34, fev. 1997.
- SILVA, Nelson Peres da. **Estatística auto-explicativa**. São Paulo : Érica, 1998.
- TOWNSEND, Patrick L. **Qualidade em ação** : 93 lições sobre liderança, participação e medição. Tradução por José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo : Makron Books, 1993.
- TYRE, Marcie J., ORLIKOWSKI, Wanda J. Windows of opportunity : temporal patterns of technological adaptation in organization. **Organization Science**, USA, v. 5, n. 1, feb. 1994.
- VENOSA, Roberto (Org.), MOTTA, Fernando C. Prestes, BRESSER PEREIRA, Luis Carlos et al. **Participação e Participações** : ensaios sobre autogestão/ou Participação e participações. São Paulo : Babel Cultural, 1987.
- VIANA, Marco Aurélio Ferreira Viana. Educação permanente e novas tecnologias de mudança de indivíduos e organizações. Por que mudar? In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 1995, Miami, Apostila, p. 19-36.
- VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York : John Willey and Sons, 1964.
- WEISS, Donald H. **Motivação e resultados** : como obter o melhor de sua equipe. Tradução por Marta e Guido Mortara. 4. ed. São Paulo : Nobel, 1991.
- WOOD JR., Thomaz (Coord.) et al. **Mudança organizacional** : aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo : Atlas, 1995.

WOOD JR., Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica** : a nova vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1996.

WOOD JR., Thomaz, CURADO, Isabela Balleiro, CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a crise : mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

YIN, Robert K **Case study research** : design and methods. CA : Sage, 1990.